بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى　　　　　　　　　　　قسم الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية بمكة المكرمة　　　　　　　　　　نموذج رقم (٨)

الدراسات العليا

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية

الاسم: **جبير بن محمد بن إبراهيم بن جبير**　　الكلية: التربية　　القسم: الإدارة التربوية والتخطيط

الدرجة العلمية: الدكتوراه　　　　　　　　التخصص: تعليم عالي

عنوان الأطروحة: (**الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم**)

====================

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،،،

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية، والتي تمت مناقشتها يوم السبت الموافق ١٤٢٢/٤/٩هجرية بقبول الأطروحة بعد استكمال الإجراءات، وحيث تم عمل اللازم. فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه...،،،

والله الموفق،،،

أعضاء اللجنة

المشرف	**مناقش من داخل القسم**	**مناقش من خارج القسم**
د. زهير بن أحمد علي الكاظمي	د. جويبر بن ماطر الثبيتي	أ.د. سليمان بن عبدالرحمن الحقيل
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:

يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. جويبر بن ماطر الثبيتي

---

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة.

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز
في مجال نشأة وتطوير التعليم

إعداد الطالب
جبير بن محمد بن إبراهيم بن جبير

إشراف الدكتور
زهير بن أحمد علي الكاظمي
الأستاذ بقسم الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

دراسة تكميلية مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط
لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط
العام الدراسي ١٤٢١ / ١٤٢٢هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

بدأً بالذي هو خير . . .

يقول الله سبحانه وتعالى

(والباقيات الصالحات خير عند ربك ثواباً وخيرٌ أملا)

سورة الكهف الآية ٤٦

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز معالم الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، ومدى توظيف هذا الفكر في رسم الخطط التعليمية، وإبراز خصائص ظروف البيئة الداخلية والخارجية التعليم، وأهم التحديات التي واجهته، إضافة إلى إبراز التوازن الهام بين الثقافة العربية الإسلامية والثقافة المعاصرة، وإيجاد التكامل بينها، والتعرف على الرسالة الأساسية لنظام التعليم كما حددها الملك عبدالعزيز، والتعرف على الموارد الاستراتيجية التي تم الاعتماد عليها لتنفيذ هذا الفكر، ومواصلة الاستفادة منه في تطوير نظم التعليم في المستقبل، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

أسئلة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة أثار الباحث عدداً من التساؤلات أهمها ما يلي: ما هي أبرز معالم الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال التعليم كما تشير إلى ذلك الدراسات حول فكر موحد المملكة؟ وما مدى توظيف هذا الفكر في رسم الخطط التعليمية؟ وما مدى تطابق التفكير الاستراتيجي للملك عبدالعزيز مع التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتطوير التعليم؟ وما الرسالة الأساسية لنظام التعليم كما أرساها الملك عبدالعزيز؟ وما أبرز خصائص ظروف البيئة الداخلية والخارجية والصعوبات التي واجهت نظام التعليم؟ وما أبرز الموارد الاستراتيجية التي اعتمد عليها في تنفيذ فكره؟ وكيفية الاستفادة من هذا الفكر؟ ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج التاريخي ومنهج المسح الاجتماعي، معتمداً على الاستمارة الاستطلاعية كأداة لجمع المعلومات مع عينة عمدية لمجتمع الدراسة مكونة من (١٠) شخصيات يمثلون أصحاب الفكر والرأي من قدامى المسؤولين الذين ساهموا في تنفيذ تلك الاستراتيجية والطلبة الذين عاصروا الانطلاقة التعليمية في عهد الملك عبدالعزيز والمهتمين بأبحاث الملك عبدالعزيز.

نتائج الدراسة: من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وتحليلها، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. إن رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم كانت وسيلته المضمونة للتفاهم المشترك بين أفراد المجتمع وتحقيق الانصهار الاجتماعي.

٢. إن مكانة التعليم عند الملك عبدالعزيز في برنامجه الإصلاحي، أخذت صدارة الأولوية بعد الأمن.

٣. إن اغلب المبحوثين اتفق على أن غرس العقيدة السلفية وترسيخها ورفع راية الإسلام وسد حاجة المملكة بالكفاءات الوطنية في مختلف التخصصات ومواكبة التقدم العلمي هي الغاية الأساسية لنظام التعليم.

٤. أجمع المبحوثين على أن إنشاء مديرية المعارف العمومية بمكة المكرمة عام ١٣٤٤هـ هو القرار الأهم من بين جملة القرارات المتخذة، أعقبه افتتاح المدارس الابتدائية النهارية والليلية.

٥. أجمع المبحوثون على أن عدم تقبل بعض فئات المجتمع في البداية لنظام التعليم المطورة غير التقليدية كانت من أهم الصعوبات وأكثرها شراسة، تلتها الظروف الاقتصادية الصعبة ثم قلة المعلمين المؤهلين.

٦. أجمعت آراء المبحوثين بأن الملك عبدالعزيز استطاع أن يقنع الآخرين بأهمية التعليم بعد أن وضع أمامهم ما يريهم فائدته.

٧. اتفقت آراء المجموعة المبحوثة على أن الملك عبدالعزيز كان له مستشارون سياسيون وخبراء عرب في شئون الإدارة، شكل منهم أجهزة استشارية، بهدف الاستفادة من الأنظمة الإدارية في دولهم التي سبقت المملكة في هذا المضمار.

توصيات الدراسة: على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها:

١. إجراء مزيد من الدراسات التي تبرز الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في إدارة شئون الدولة.

٢. تضمين مادة التربية الوطنية تعريف الناشئة بالفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز.

٣. عقد ندوة متخصصة حول الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز كل ثلاث سنوات أو خمس سنوات على الأكثر تشرف عليها جهة متخصصة في الدولة.

٤. تقديم جائزة سنوية لأفضل ثلاثة أبحاث في الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز بإشراف جهة علمية.

الطالب	المشرف	عميد الكلية
جبير بن محمد بن جبير	د. زهير بن أحمد علي الكاظمي	د. محمود بن محمد كسناوي

إهداء

إلى سيدي الوالد

إلى سيدتي الوالدة

إلى الصبورة أم محمد بن جبير

إلى محمد والجوهرة وخالد وفهد

إلى أخوتي وأخواتي

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد . . .

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيرا يليق بعظمة جلاله. أحمده تعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأشكره على مزيد فضله وجميل إحسانه القائل سبحانه **(وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم)**(إبراهيم، آية ٧). كما قال سبحانه وتعالى **(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)**(النمل، آية ١٩). وتأسياً بهدي المصطفى نبيناً محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين القائل **(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)** أخرجه أبي داود والترمذي.

يطيب لي بعد أن من الله علي ووفقني في إتمام هذه الدراسة ... أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من كان له فضل علي بعد فضل الله عز وجل في مواصلة دراستي لمرحلة الدكتوراه وأخص منهم:

- صاحب المعالي الشيخ **عبدالعزيز بن عبدالمحسن التويجري** نائب رئيس الحرس الوطني المساعد، على رعاية الأبوية الصادقة لي منذ أن كنت طالبا في مرحلة الماجستير، وحرصه على أن اكمل المشوار ونصحه وإرشاده المستمر.
- صاحب المعالي الشيخ **ناصر بن حمد الراجحي** رئيس ديوان سمو ولي العهد المعظم.
- صاحب السمو الأمير **تركي بن عبد الله بن محمد آل سعود** المستشار بديوان سمو ولي العهد المعظم.
- صاحب المعالي الدكتور **سهيل بن حسن قاضي** مدير جامعة أم القرى السابق.
- سعادة الدكتور **فهد بن عبدالله السماري** الأمين العام لدارة الملك عبدالعزيز.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى مقام جامعة أم القرى بمكة المكرمة التي أكرمتني بالقبول فيها والتعلم في رحابها وعلى رأسهم سعادة مديرها المكلف الأستاذ الدكتور **ناصر الصالح**، وسعادة وكيل الجامعة السابق الدكتور **سلطان بن مقصود بخاري**، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كلية التربية ممثلة في سعادة عميدها الدكتور **محمود أبن محمد كسناوي**، والسادة العمداء السابقين، وقسم الإدارة التربوية والتخطيط

ممثلاً في سعادة رئيسه الدكتور **جويبر بن ماطر الثبيتي**، وأعضاء هيئة التدريس في القسم والأقسام الأخرى في كلية التربية ممن تلقيت العلم على أيديهم.

كما يطيب لي أن أتوجه بخالص الشكر والإجلال إلى سعادة أستاذي الدكتور **زهير بن أحمد علي الكاظمي** الراعي والموجه والمشرف على هذه الدراسة لرحابة صدره ودماثة خُلقه وتشجيعه الدائم لي.

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة مناقشة الخطة الذين تكرموا وساهموا بإبداء ملاحظاتهم القيمة وهم سعادة الدكتور **جويبر بن ماطر الثبيتي**، وسعادة الدكتور **هاشم أبن بكر حريري**، وسعادة الدكتور **عبدالله بن ناصر الحميدي**.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة سعادة الأستاذ الدكتور **سليمان بن عبدالرحمن الحقيل** المناقش الخارجي، وسعادة الدكتور **جويبر بن ماطر الثبيتي** المناقش الداخلي، على تفضلهما بمناقشة رسالتي.

كذلك أتوجه بالشكر الجزيل لأصحاب المعالي والسعادة الذين أسهموا مشكورين للإدلاء بآرائهم حول استفسارات الدراسة الاستطلاعية، والشكر موصول لكل من ساهم في تحكيم الدراسة الاستطلاعية من داخل الجامعة وخارجها. كذلك أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور أخي **علي بن مصلح المطرفي** على دعمه لي وحرصه على تذليل الصعاب التي واجهتني أثناء دراستي في برنامج الدكتوراه.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أخوتي وزملاء دراستي وأخص منهم سعادة الأستاذ **عبدالعزيز بن عبدالرحمن الدهش**، والأستاذ **منصور بن عوض القحطاني**، والأستاذ **علي بن زاهر القحطاني**، والأستاذ **محمد بن جمعان أبوهبشه**، والأستاذ **خالد أبن سعد السليمي**، والأستاذ **عبيدالله بن صلاح اللحياني**، وكل من مد يد العون والمساعدة سواءً بالتوجيه أو المشورة أو التزويد بالمراجع أو التشجيع ولم يتسع المجال لذكرهم جميعاً ولا أملك لهم جزاءً إلا دعاء في ظهر الغيب بأن يجزل الله سبحانه وتعالى لهم المثوبة ويعظم لهم الأجر.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

استهلال . . .

لقد كُتب عن تاريخ الملك عبدالعزيز في هذه الدراسة النزر اليسير،،، وتُرك بين الأوراق، وفي عقول الرجال، وصدور الشيوخ الجزء الكثير،،، اكثر مما كُتب وما سيُكتب.

فالكتابة عن جانب واحد من حياة الملك عبدالعزيز ربما . . يكفي . . لان الكتابة في اكثر من جانب قد يجهظ الدراسة ويحملها مالا تطيق.

ومع ذلك أقول كما قال أبو منصور عبدالملك بن إسماعيل الثعالبي صاحب يتيمة الدهر في محاسن أهل العصر: "وكلما أعرته على الأيام بصري، وأعدت فيه نظري تبينت مصداق ما قرأته في بعض الكتب، إن أول ما يبدو من ضعف ابن آدم أنه لا يكتب كتاباً فيبيت عنده ليلة إلا أحب في غدها أن يزيد فيه أو ينقص منه، هذا في ليلة، فكيف في سنين عديدة وأعوام مديدة". أو أقول كما قال العماد الأصفهاني: "أني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غُير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قُدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر".

وختاماً لا أدعي الكمال،، فالكمال لله جل جلاله، وإنما هو جهد الطالب المُقل،، فإن أصبت فذلك بتوفيق من الله وفضل،، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان . .أسأل الله العفو والعافية .

الفصل الأول

مــدخــل الدراســة

مــقدمة الدراســة

مشــكلة الدراســة

أهــمية الدراســة

أهــداف الدراســة

أســئلة الدراســة

حــدود الدراســة

مصطلحات الدراسة

مقدمة الدراسة:

الحمـــد لله رب العـــالمين، والصـــلاة والســـلام عـــلى اشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،،،

يعـــد تطوير التعليم أحد القضايا المهمة التي لها أولوية لدى كافة الدول المـــتقدمة والـــدول الراغبة في التقدم. فلاشك أن عملية تطوير نظم التعليم من القضايا المتجددة، فهي تتجدد بتجدد الحياة نفسها وتطور نظمها ومتطلباتها.

إن حـــرص العديـــد من البلدان المتقدمة على تخصيص جزء كبير من ميـــزانياتها لـــتطوير وتحديـــث العملية التعليمية يمثل دليلاً عملياً على حتمية تطوير التعليم لمواجهة التغيرات المستمرة، بل إن بعض البلدان المتقدمة ترى أن نظم تعليمها في خطر مثل الولايات المتحدة الأمريكية !!! فقد دعا الرئيس الأمـــريكي الســـابق بوش (الأب) Bush إلى تنفيذ خطة (أمريكا ٢٠٠٠) لتطوير التعليم خلال القرن الحادي والعشرين (Szabo,1994). وحظيت هذه الخطة بتأييد رجال التربية والفكر والأعمال الأمريكيين علها تعمل على تحقيق الآمال المرجوة. وهذا يعني بالضرورة أن عملية تطوير التعليم يجب أن تكون عـــلى رأس قائمة أعمال الدول التي تسعى لإحراز التقدم في ظل المستجدات العالمية الراهنة، وأن اهتماماً خاصاً لابد أن يفرد لبحث سبل تطوير التعليم.

وفـــي الجزيـــرة العربية بدأ الاهتمام بالتعليم مع بداية البعثة المحمدية، حيـــث كـــانت أول سورة أنزلت من القرآن الكريم تحث على القراءة، قال الله تعـــالى (اقرأ باسم ربك الذي خلق)(العلق، آية١). وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يعـــلم أصـــحابه أمـــور دينهم ودنياهم ويأمرهم بالتعلم وتعليم أولادهم القراءة والكـــتابة واللغات الأجنبية. وكان المسجد في تلك الفترة المدرسة الأولى لتلقي العـــلم، ثـــم نشـــأت الكتاتيب التي أصبحت فيما بعد أساساً للمدارس المختلفة

وانتشـــرت فـــي شتى البلدان الإسلامية. ثم ظهرت المدارس في القرن الرابع لـــلهجرة التي عرفت في ذلك الوقت بالنظاميات(الرئاسة العامة لتعليم البنات، ١٤١٩:بتصرف).

أمـــا الجهـــود الـــبارزة في تطوير نظم التعليم فتعود إلى الخليفة عمر بن عبدالعزيز (رحمه الله)، وكان للدور الذي قام به أثر أساس في إرساء قواعد صـــلبة لـــنمو العديـــد من المجالات المتعلقة بالتعليم تتمثل في المقر المناسب والمرافق التابعة له، واختيار المعلم والمؤدب الصالح، وتحديد المنهج العلمي، وتحديد طريقة التأديب والتعليم، وتحديد أوقات التعليم، ومـــراعـــاة المؤثرات التعليمية المختلفة(القحطاني،١٤١٢:ص١٢).

وامـــتداداً لتـــلك الجهـــود، شهدت المملكة العربية السعودية العديد من مظاهـــر الـــتطور الحضـــاري في عهد الملك عبدالعزيز (رحمه الله) فكان التعـــليم أبـــرز هـــذه المظاهر وأهمها لما له من تأثير على غيره من المظاهر الحضارية، فهو عنوان تحرر الشعوب من الأمية والجهل ودليل على مدى ما بلغته من العلم والمعرفة.

وتكشـــف خطـــب ومراسلات الملك عبدالعزيز عن مواقف حاسمة من قضـــايا التمدن والتطوير وعن دعوة واضحة للعلم والعمل. حيث يقول رحمه الله: المدنيـــة الصـــحيحة هـــي الـــتقدم والـــرقي، والـــتقدم لا يكون إلاّ بالعلم والعمـــل(أبو راس والديب،١٤٢٠:ص١٨). فقد وجد الملك عبدالعزيز أن العلم كالمـــاء والهواء، لا تقل ضرورته عن ضرورتهما، فهو واجب على كل أمة، لذلـــك أخـــذ يوغل في مجالات تنمية الوعي الثقافي والعلمي بين طبقات الأمة وأخذ ينشئ المدارس واحدة تلو الأخرى حتى أخذ الركب يسير(الحقيل،١٤٠٦ :ص١٣١).

وما قام به الملك عبدالعزيز تجاه التعليم من إصلاحات أحدثت تغييراً جذرياً في النظم التعليمية التي كانت سائدة قبل توحيد المملكة في منطقة الحجاز (النظام التركي والنظام الهاشمي) ولكن بصورة تدريجية. فقد حدد سياسته التعليمية في اتجاهين أساسيين هما:

ـ البدء في وضع نظام موحد للتعليم في المملكة قابل للتطور والتوسع.

ـ البدء في عدد من المشروعات التعليمية بهدف النهوض بالعملية التعليمية وإعطائها الأولوية وتقديم الموارد اللازمة لها.

ويمثل الإرث الذي خلفه الملك عبدالعزيز اليوم ثروة وطنية كبرى تعد ثمرة لما أرساه من أسس للتعليم وسياسته، فالمملكة تضم حاليا ثمان جامعات كبرى و(١٢,٦٢١) مؤسسة تعليمية للبنين بسعة (٩٨,٠١٥) فصل دراسي يتلقى العلم فيه (٢,٢٢٨,٣٩٧) طالباً، يقوم على تعليمهم (١٦١,٧١٢) معلماً(خلاصة إحصائية تعليم البنين عام ١٤٢٠/١٤٢١هـ). هذا بخلاف إحصائيات تعليم البنات.

ويمكن القول أن الدور الذي قام به الملك عبدالعزيز (رحمه الله) في إرساء دعائم التعليم في المملكة العربية السعودية كان دوراً استراتيجياً يعكس قدرة قيادية عالية وقدرة على تكوين رؤية مستقبلية طويلة المدى. وإن الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز كان المحرك الأساسي لنشأة التعليم والنهضة التي تشهدها المملكة في وقتنا الحاضر.

وتاريخ الملك عبدالعزيز وجهوده الإصلاحية لقيا عناية الكثير من الباحثين والمؤرخين أفرادا ومؤسسات، وعقد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الفترة (١٩ إلى ٢٣) ربيع الأول من العام ١٤٠٦هـ المؤتمر

العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز نوقشت فيه العديد من الأبحاث والمحاضرات القيمة من اجل خدمة هذا التاريخ. كما نُشر العديد من الأبحاث والدراسات وعقد الكثير من الندوات والفعاليات في جميع مناطق المملكة بمناسبة احتفاء المملكة بمرور مائة عام على تأسيسها عام ١٤١٩هـ، وكان النصيب الأوفر منها عن إصلاحات الملك عبدالعزيز، وهذا من حقه على أمته.

وبالرغم من الجهود الفردية والجماعية التي بذلت في سبيل خدمة هذا التاريخ، إلا أن المجال لا يزال في حاجة ماسة إلى دراسات شاملة ومتخصصة تبرز الجهد العظيم الذي قام بها الملك عبدالعزيز من أجل بناء هذا الكيان على أسس عصرية حديثة.

ووفاءً بحق الملك عبدالعزيز وبحق الوطن وإنصافاً للتاريخ شرُف الباحث بالموافقة على اختيار هذه الدراسة المعنونة بـ " **الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم** " وهي امتداد لما بدأه أساتذتي وأخوتي الباحثين. والإضافة التي يمكن أن تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات كونها دراسة علمية منهجية شاملة لمجال محدد ولفترة محددة من فترات تاريخ المملكة العربية السعودية في عهد مؤسسها الملك عبدالعزيز طيب الله ثراه، وأهمية الإدارة الاستراتيجية في وقتنا الحاضر.

مشكلة الدراسة:

حدد الباحثون والمنظرون الفكر الإستراتيجي في عدة متغيرات هي:

١. الفكر الناقد.

٢. الفكر الإبداعي.

٣. الانفتاح على الخبرات.

٤. استقلال التفكير(Carbo,1996:p1).

والخلاصة أن التفكير الإستراتيجي عملية تحليل وتركيب يستخدم فيها الشخص الحدس الإبداعي للوصول إلى صورة وكيفية عمله.

والملك عبدالعزيز (رحمه الله) قائد لا يشك أحد في أنه يمتلك تفكيراً ناقداً، كما أن لديه قدرة غير عادية على الإبداع، وهو فوق ذلك كله رجل منفتح الذهن على خبرات الآخرين ويتمتع باستقلالية كاملة في التفكير. ولا يكاد يختلف الباحثون حول كون الملك عبدالعزيز كان صاحب تفكير استراتيجي، فالملك عبدالعزيز له تحركاته العقلية الناقدة. لهذا كان ثائراً على الوضع السائد في بلاده كما أنه كان معمارياً مبدعاً في بناء دولته وهذا أمر ملموس في بناء دولة من نقطة الصفر، ساعده على ذلك عقله المتفتح على خبرات وتجارب الآخرين دون أن يكون تابعاً لأي أيدولوجية أو دولة في عصره. والباحث في أي مجال من مجالات حياة الملك عبدالعزيز كقائد وزعيم سياسي يلمح أنه كان استراتيجياً في تفكيره.

ويعتبر التعليم مرآة صادقة للعقل الاستراتيجي للملك عبدالعزيز وبمثابة الآلية المصممة لصناعة العقول والمجال الأثرى ببصمات العقل الإستراتيجي

للمـــلك عبدالعزيز. فمن خلال دراسة واستقراء سياسة الملك نحو التعليم ندرك أنه:

١. كـــان يفكـــر فـــي التعليم بعقلية ناقدة حيث قام بالعديد من الإصلاحات والتغييرات التعليمية.
٢. كـــان مبدعاً في بناء المؤسسة التعليمية حيث قام باستحداث نظم تعليمية غيـــر مســـبوقة. (مثل دار التوحيد، مدرسة تحضير البعثات، إلزامية التعليم، ...).
٣. كـــان متفـــتحاً عـــلى خبرات الآخرين فيما يتعلق بتطوير التعليم حيث اســـتعان بعـــدد مـــن الخبراء لبناء النظام التعليمي. (من الشام، مصر وغيرها، بهدف الاستفادة من الأنظمة المعمول بها في تلك البلدان).
٤. كان مستقلاً في تفكيره في مجال التعليم فلم يقلد أحداً أو يتأثر به.

ولدراســـة الفكـــر الإداري الاســـتراتيجي للمـــلك عبدالعزيز فيما يتعلق بالناحية التعليمية، تم تناوله في هذه الدراسة من منطلقين، الأول يعنى بتسجيل وتوثيق الأعمال وإحصاء الإنجازات التي قام بها الملك عبدالعزيز والتي تمت فـــي عهـــده، مع تحليل الظروف البيئية المصاحبة لهذه الإنجازات، وبيان أهم الصعوبات التي واجهت تحقيق تلك الإنجازات وكيفية التغلب عليها. وبصورة أكـــثر تحديداً إبراز نتائج أعمال الملك عبدالعزيز كيفاً وكماً. بينما يركز الثاني عـــلى كشف الجوانب الشخصية والتفكير الاستراتيجي للملك عبدالعزيز ذاته، وهـــو ذلـــك الفكـــر الذي يعكس رؤية واضحة بعيدة المدى استهدفت إحداث تطويـــر شامل في كافة النظم الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية من خلال نظم التعليم.

ووجـــه الاختلاف بين المنطلقين يكمن من حيث البعد الزمني، فالمنطلق الأول يكـــون التركيز الزمني فيه تسجيل وقائع الماضي، في حين أن المنطلق الـــثاني ــ الاســـتراتيجي ــ يركز بصفة أساس على المستقبل. وهذا التركيز المستقبلي يعد السبب الأساسي في أهمية الجانب الاستراتيجي نظراً لأن القيمة الأساســية لدراســـة تاريخ الملك عبدالعزيز تأتي من القيمة المستقبلية للأعمال واســـتخدامها كمرشـــد لـــلأداء والـــتطوير. فمن المؤكد أن نتائج جهود الملك عـــبدالعزيز لا تقـــاس بمجـــرد إحصاء عددي بقدر ما تقاس بنتائج تحققت في المدى الطويل واعتمدت عليها نهضة المملكة الحالية.

وتبرز ملامح التفكير الاستراتيجي للملك عبدالعزيز واضحة وجلية من خـــلال حرصـــه واهتمامه على وضع نظام تعليمي شامل يحقق أهداف دولته على المدى البعيد.

وقد تحقق له ذلك مروراً بالمراحل التالية:

* المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الاستراتيجي.

بمعنى تقويم الموقف التعليمي حين ذاك عند توحيد المملكة، أي الوضع العلمي التربوي الذي كان عليه الحال في تلك الفترة.

* المرحلة الثانية: مرحلة إعداد الاستراتيجيات.

بمعنى تحديد الهدف، أي الخطة المستقبلية التي تطلع إلى تحقيقها الملك المؤسس في إرساء وتطوير الجانب الإداري التعليمي.

* المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات.

بمعـــنى تحديـــد أسلوب العمل، أي الآليات والطرق والوسائل الحديثة التي تمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف.

* المرحلة الرابعة: مرحلة تقويم الاستراتيجيات.

بمعـــنى تقويـــم الوضـــع الحالي، أي النظم الاستراتيجية التي تتبع الآن والتي أوصلت إلى ما يستهدف من طموحات إدارية في مجال النظم التعليمية.

وفـــي ضـــوء مـــا تقدم فان طبيعة هذه المشكلة تكمن في أن الدراسات المـــتعددة الـــتي تناولت الإدارة التعليمية في عهد الملك عبدالعزيز كانت تركز الأهميـــة على الكم التعليمي دون النظرة المستقبلية التي كان ينظر إليها الملك عـــبدالعزيز فـــي إرســـاء نظم تعليمية متطورة ومتجددة في المستقبل القريب والـــبعيد معاً، طبقاً لطبيعة التغير الاجتماعي والثقافي الذي يتغير باستمرار في محيط الساحة المحلية والدولية كما أشير إلى ذلك في مقدمة هذا الدراسة على انه عملية متجددة، أي أنه يتطور تطورا ديناميكي Dynamic وليس استاتيكي Static's يمكن أن يقف عند حد معين لا يتخطاه. كما هدفت هذه الدراسة إلى تـــبيان معالم هذه النظرة الإدارية المستقبلية في تفكير ورؤية الملك عبدالعزيز الاستراتيجية. وبعبارة أكثر تحديداً فإن المشكلة الأســـاسية لهذه الدراسة هي " **تحديـــد معـــالم الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في بناء وتدعيم التعليم في المملكة العربية السعودية** ".

أهمية الدراسة:

أن الجهـــود الـــتي بذلهـــا الملك عبدالعزيز والرامية إلى تطوير وتنمية التعـــليم فـــي المملكة العربية السعودية تحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة لمـــتابعة وتقويم نتائجها وتطورها، وما تركته تلك الجهود من آثار كبيرة على النهضـــة التعـــليمية ونظام التعليم الذي نعيشه الآن، حيث كانت معظم أعمال المـــلك عـــبدالعزيز ذات أبعـــاد تعـــليمية وتربوية، بما فيها الأعمال المرتبطة بالجوانب الاقتصادية السياسية والإدارية والاجتماعية.

ونظـــراً إلى أن المكتـــبة الســـعودية بصـــفة خاصة والمكتبتان العربية والإســـلامية بصـــفة عامـــه تحتاج إلى مزيد من الدراسات في مجال الإدارة والإدارة الاســـتراتيجية، ويؤيـــد ذلك القحطاني حيث يقول: " إن ميدان العمل الإســـلامي والمكتـــبة الإسلامية يفتقران إلى النموذج الإسلامي للإدارة بصفة عامـــة، والإدارة الـــتربوية بصفة خاصة، إذ يتطلب ذلك الأمر دراسة الحقائق والوثـــائق الإداريـــة في الإسلام، وتحليل واستنباط المبادئ والأسس الإدارية ممـــا طـــبقه السلف الصالح، ورواد الفكر الإداري في الإسلام "(القحطاني، ١٤١٢:ص٤). فأن دراسة الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز رحمه الله سيكون إضافة جديدة للمكتبة بمختلف لغاتها.

وتنـــبع أهمية الدراسة الحالية من فاعلية الإدارة الاستراتيجية في وقتنا الحاضـــر وتأصـــيل الفكـــر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في تحقيق أهـــداف التعليم في المدى البعيد، وكذلك تنبع من الدور الفاعل الذي يمكن أن تلعبه قواعد الفكر الإداري الاستراتيجي الذي أرساه الملك عبدالعزيز في تنمية وتطوير التعليم الحالي في المملكة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى عدة أهداف من أهمها ما يلي:

١. إبـــراز معـــالم الفكـــر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في سياسته التعليمية في المملكة كما تشير إلى ذلك الدراسات حول فكر موحد المملكة.

٢. توظيف الفكر الاستراتيجي عند الملك عبدالعزيز في رسم الخطط التعليمية المستقبلية.

٣. تحديـــد مـــدى تطـــابق التفكير الاستراتيجي للملك عبدالعزيز مع التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتطوير التعليم.

٤. إبـــراز دور المـــلك عبدالعزيز المهم في إيجاد التوازن بين الثقافتين ثقافة الـــتراث الـــتربوي العـــربي الإسلامي والثقافة المعاصرة الذي عمل الملك عبدالعزيز على إيجاد التكامل بينها.

٥. الـــتعرف على الغاية ــ الرسالة ــ الأساسية لنظام التعليم كما حددها الملك عبدالعزيز.

٦. إبـــراز خصائص ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي سادت في عصر الملك عبدالعزيز.

٧. إبراز أهم الصعوبات البيئية التي واجهت التعليم في ذلك الوقت.

٨. الـــتعرف على الموارد الاستراتيجية (المادية والبشرية) التي اعتمد عليها الملك عبدالعزيز لتنفيذ الفكر الإداري الاستراتيجي في مجال التعليم.

٩. الـــتعرف عـــلى الـــدروس المستفادة من الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز، ومواصلة الاستفادة منها في تطوير التعليم مستقبلاً.

أسئلة الدراسة:

ترتبط أسئلة الدراسة ارتباطاً كبيراً بأهدافها ومشكلتها، ولذلك يمكن تحديد تساؤلات الدراسة كما يلي:

١. ما أبرز معالم الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال التعليم كما تشير إلى ذلك الدراسات حول فكر موحد المملكة؟
٢. ما مدى توظيف الملك عبدالعزيز للفكر الاستراتيجي في رسم الخطط التعليمية؟
٣. ما مدى تطابق التفكير الاستراتيجي للملك عبدالعزيز مع التخطيط الاستراتيجي من منظوره الحديث فيما يتعلق بتطوير التعليم؟
٤. ما المهمة ـ الرسالة ـ الأساسية لنظام التعليم كما أرساها الملك عبدالعزيز؟
٥. ما أبرز خصائص ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي سادت في عصر الملك عبدالعزيز؟
٦. ما أبرز الصعوبات البيئية التي واجهت التعليم في ذلك الوقت؟
٧. ما أبرز الموارد الاستراتيجية (المادية والبشرية) التي اعتمد عليها الملك عبدالعزيز لتنفيذ الفكر الإداري الاستراتيجي في مجال التعليم؟
٨. ما أبرز الدروس المستفادة من الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز، وكيفية مواصلة الاستفادة منها في تطوير التعليم مستقبلاً؟

الحدود الدراسية:

تعددت إنجازات الملك عبدالعزيز ويبدو أثرها واضحاً في كافة مجالات الحيـــاة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. غير أن مجال الدراسة الأساس في هذا البحث ينصب على الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال تـــنمية وتطوير التعليم. وتجدر الإشارة إلى إن الاستفادة من الكتابات الأخرى فـــي ســـيرة الملك عبدالعزيز مثلت الوسيلة الأساسية في دعم وإثراء الدراسة الحاليـــة. كمـــا تم الاستفادة من تجارب الملك عبدالعزيز في النواحي الحياتية الأخرى ذات الارتباط بالموضوع.

أمـــا بالنسبة للحدود المكانية فقد تم جمع البيانات من مفردات العينة في أمهـــات مـــدن الممـــلكة وهي: مدينة مكة المكرمة باعتبارها العاصمة الدينية للمملكة والتعليم أول ما بدء فيها، ومدينة الرياض باعتبارها العاصمة السياسية للـــبلاد، ووجود عدد كبير من المتعلمين والمسؤولين في تلك الفترة فيها، وتم الاستعانة بقائمة استقصاء أساسية للحصول على البيانات المطلوبة. وقد طبقت هـــذه الدراســـة على كامل أفراد العينة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٢١ ــ ١٤٢٢ هـــ.

تعريف المصطلحات:

اعتمد الباحث على مجموعة من المصطلحات الإدارية التي تمثل الأساس في هذه الدراسة. وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك المصطلحات كما يلي:

ـ الاستراتيجية:

" هـــي الوسيلة التـــي تستخدمها الإدارة مـــن أجل تحقيق التكامل بـــين الأنشطة "(شوشه،١٩٩٩:ص٩٩).

إجرائياً يقصد **الباحث** بالاستراتيجية:

الخطـــوط العريضـــة للمنظمة التي من خلالها توصف أنشطتها وأسس استغلال مواردها وتحديد نقاط القوة والضعف.

ـ التفكير الاستراتيجي:

" الـــتفكير الاســـــتراتيجي هـــو التفكـــير في المستقبل عـــن طـــريق الـــتـــركيز المســـتمـــر بعيد المدى بعد القيام بعملية عزل ما هو مهم من غير المهم " (Hamilton Strategic Management Group Inc, - :p1).

إجرائياً يقصد **الباحث** بالتفكير الاستراتيجي:

أسلوب التفكير في المستقبل ورسم صورته والطرق المؤدية إليه وكيفية الذهاب للحصول عليه.

ـ الرؤيا الاستراتيجية:

" هي فن رؤية الأشياء غير المرئية "(الجزيري،١٩٩٤:ص٤٣).

بيـــنما يعرفها جيمس كوزيس ورفيقه (١٩٨٧:ص ٢٥٤) " بأنها صورة مثالية وفريدة للمستقبل ".

إجرائياً يقصد **الباحث** بالرؤيا الاستراتيجية:

طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية وطريقة تصور النتيجة المثالية للمستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية.

ـ الإدارة الإستراتيجية:

" تعنى القرارات التي تتخذ بهدف تحسين الأداء في الأجل الطويل"(غراب، ١٤١٨:ص٢٤).

ـ إستراتيجية الإدارة:

فهي عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم، والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع.

إجرائياً يقصد **الباحث** بالإدارة الإستراتيجية:

جملة القرارات والتصرفات التي تقود إلى استراتيجية أو مجموعة من الاستراتيجيات الفاعلة وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ـ الرسالة (المهمة):

" هي السبب الأساس في وجود مؤسسات التعليم. وتحدد تلك الرسالة الأنشطة الأساسية التي يجب على مؤسسات التعليم القيام بها. وترجع أهمية تحديد رسالة مؤسسات التعليم إلى حقيقة أن المهمة هي الدليل لتحديد الوجهة المستقبلية وللتغيير المخطط ولتكوين البنية الأساسية واستخدام الموارد المتاحة لتلك المؤسسات "(مدكور،١٩٩٩:ص١٦).

ويوضـــح Davies(1985) " أن فعالية نظم التعليم لا يمكن تحديدها إلاّ فـــي ضوء المهمة المحددة، كما يرى أنها السبب في وجودها، وعلى مؤسسات التعليم أن تبدأ في صياغة المهمة الأساسية لها Mission وأن تحدد مميزاتها التنافسية وتسعى لامتلاك الموارد التنظيمية المناسبة لتحقيق المهمة المحددة ".

إجرائياً يقصد **الباحث** بالرسالة:

الوجهة المستقبلية للمنظمة.

ـ تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بها " رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أي فــرص يمكــن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة، والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات "(عوض، ٢٠٠٠:ص٩٥).

إجرائياً يقصد **الباحث** بتحليل البيئة الخارجية:

مهارة التعرف على الفرص والتهديدات.

ـ تحليل البيئة الداخلية:

يقصـــد بها " تحليل الموارد الداخلية المتاحة لمؤسسات التعليم وذلك بهدف تحديـــد جوانـــب القوة التي تتمتع بها مؤسسات التعليم أو نواحي الضعف التي تعاني منها تلك المؤسسات. وبصفة عامة تتضمن تلك الموارد كلا من الموارد البشرية والموارد المادية والمعلومات "(الجزيري،١٩٩٤:ص٣١).

إجرائياً يقصد **الباحث** بتحليل البيئة الداخلية:

مهارة التعرف على جوانب القوة والضعف.

ـ منظومة التعليم:

يقصـــد بها " تحليل المكونات الأساسية لنظام التعليم والتي تتضمن كلاً مـــن: مدخـــلات نظام التعليم، والعمليات التعليمية، والمخرجات المخططة لـــنظام التعـــليم، ونظم تقييم عمليات التعليم (التغذية العكسية)، والظروف البيئية المحيطة "(مدكور،١٩٩٩:ص٢٠).

وهذا التعريف يعد تعريفاً إجرائياً.

ـ الكفاءة:

" هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعـــادة مـــا يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات، أي نسبة المخرجات الفعلية للنظام إلى مدخلاته الفعلية "(مغربي،١٩٩٩:ص٣٩).

وهذا التعريف يعد تعريفاً إجرائياً.

ـ الفعالية:

" قـــدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافـــة الأطـــراف ذات العلاقـــة بالمـــنظمة (مـــثل الملاك، العاملين، الإدارة، المتعامـــلين، المورديـــن، ...) بحيـــث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم "(مغربي،١٩٩٩:ص٣٩).

وتعرف الفاعلية في النظرية العامة للنظم أنها: " درجة تناسب المخرجات الفعـــلية للـــنظام مع مخرجاته المخططة. فالتنظيم الفعال هو الذي يقوم بالشيء السليم، أما التنظيم الكفؤ فهو الذي يقوم بالشيء بشكل سليم "(غراب،١٤١٨:ص ٢٩).

إجرائياً يقصد **الباحث** بالفاعلية:

المقـــدرة عـــلى تحقيـــق اكبر قدر من الأهداف القريبة والبعيدة المدى للمنظمة وإشباع حاجات المجتمع ورفاهية العاملين فيها.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الملك عبدالعزيز

من هو الملك عبدالعزيز:

عبدالعزيز، هو الملك المصنّف باسمه في هذه الدراسة، أبن عبدالرحمن أبــن فيصل بن تركي بن عبد الله بن محمد بن سعود (جدّ الأسرة) بن محمد أبن مقرن بن مرخان بن إبراهيم بن موسى بن ربيعه بن مانع المريدي.

ولــد في قصر الإمارة بالرياض، سنة ١٢٩٣ هجريه الموافق ١٨٧٦ ميلادية(الزركلي،١٩٩١:ص٩).

والمــلك عــبدالعزيز، كمــا وصــفه (الضابط السياسي الأول) السير بيرســي كوكــس فقال: إن لهذا الرجل عناصر عديدة من العظمة، إنه قوي لا يخــاف، صــريح لا لــبس فيــه ولا غموض وبالرغم من أن عقله يتعرض لــلعواطف إلا أنــه واضح التفكير وصادق بالنسبة لما يحبه وما لا يحبه، انه يعرف ما يريده تماماً، ويختار أحسن البدائل ويعرف أيضاً القدر الذي يستطيع الحصول عليه في وقت معلوم(البحيري،١٤١٩،م١:ص٢٨٣).

ويصفه الباحث باختصار أنه ولد قائداً وملكاً.

أن الإدارة وقيادة الأمم ليست بالأمر الهين أمام الله وأمام الناس، فإدارة شــؤون المجــتمع وتحقيــق العدالــة والمساواة بينهم هو المطلوب من القادة والمــلوك، وهــو ما حث عليه ديننا الحنيف، فقد وصف رسول الله صلى الله عــليه وســلم إدارة المجــتمع بالجهــاد الأكــبر عندما هم بالعودة من إحدى الغزوات.

مكانة التعليم عند الملك عبدالعزيز:

احتل العلم والعلماء مكانه رفيعة من نفس الملك الإمام، فلم تمنعه جسامة الأحداث وهو في طور البناء وصعوبات توحيد أجزاء البلاد عن اهتمامه بالتعليم وإعطاء العلم وأهله مكانتهما اللائقة، وتشجيعه الدائم بذلاً وعطاءاً بحسب الإمكانات والموارد المحدودة ودخل البلاد الضعيف، وما يلزمه دور البناء من أهمية توافر الموارد الأساسية التي كانت غير موجودة أصلا. فقد كان يعتبر التعليم من الأولويات التي لا تقبل التأخير.

والاهتمام بالنواحي العلمية يتمثل في أساليب ووسائل عديدة لدى الملك عبدالعزيز، حيث كان ذواقاً للعلم طالباً للمعرفة محباً لها، ضرب النموذج الأمثل بنفسه ومجلسه الذي كانت تقام فيه الدروس والمناقشات والحوارات العلمية. " وكان يحسن اصطفاء الرجال ويجيد اختيارهم وهذا إحدى ملامح عبقريته، وقد وصف فيلبي الملك عبدالعزيز بأنه حاكم مثقف. كان من شدة اهتمام جلالته بالعلم والأدب أنه كان له مجلس يومي يبدأ بعد صلاة العشاء وينتهي بانقضاء سهرة الملك، يفتتح هذا المجلس بالدرس الذي تتلى فيه مختارات من كتب التفسير والتاريخ والأدب. وهو بهذا العمل يكون قد أحيا تقليداً قديماً وهو حلقة الدرس التي تقام بحضور الملك وهي عادة تاريخية قديمة منذ أيام الخلفاء الأمويين "(الحقيل،١٤١٨:ص٦٤-٦٧).

ويذكر الأستاذ مصطفى عطار أن للملك عبدالعزيز (رحمه الله) في اليوم جلسة صباحية: يقضي ساعة يمضيها في حديث أشبه بخطابة فيما يهم من أمر الدين والدنيا. وجلسة مسائية: بعد العشاء يجلس جلسة عامة يُحضر

قارئـــاً يقرأ نحو ساعة من كتب مختلفة في التفسير، الحديث، التوحيد والعقائد، السير، الوعظ، الأدب والطرائف(عطار،١٤١٩م،٣:ص٧٨٦).

والاســـتقرار والتوســـع العلمي الذي شهده عهد الملك عبدالعزيز يعود إلى رغبة مستوطنه في نفس وذهن الملك وسلوكه الشخصي وأسلوب حياته، ودليل صـــادق عـــلى حبه للعلم والعلماء وتذليل الصعاب التي تعترض طريق طلاب العلم. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأساليب التالية:

١. تقديره الدائم للعلم وإكرامه للعلماء واحترامهم واستشارتهم وتقريبهم له وغيـــرته العلمية وحثه على طلب العلم، وبحثه في مجالسه عن السبل المعينة لذلك.

٢. تشـــجيعه الدائم لطلاب العلم والوفود العلمية وحلقات العلماء وتيسير ما يعيـــنهم، وتخصيص مكافآت للعلماء والأدباء والشعراء وكذلك مكافآت شـــهرية جزله للطلبة الدارسين دفعتهم للمنافسة العلمية. ويذكر الدكتور محمـــد بـــن ســـعد الشويعر في هذا الجانب أنه لما كانت موارد الدولة الماليـــة شحيحة بدأ الإنفاق على طلاب العلم بالرياض عينياً بالأرزاق من تمر وعيش وقمح، وتسمى (بروة) تصرف عادة مرة واحدة عند الحصـــاد لأنهـــا من الزكاة التي تجبى سنوياً، أو من الأوقاف المعينة بأصـــنافها فـــي المزروعات. وتصرف للطلاب والعلماء والقضاة كل بحســـب درجته ومرتبته، يقتات منها ويبيع ما يستغني عنه. وهـــــناك (شـــرهة) نقديـــة تعـــطى مع الكسوة في آخر شهر رمضان (كسوة العـــيد) تتباين أيضاً حسب مكانة كل شخص.

وكان من اهتمام الملك عبدالعزيز بطلاب العلم انهم يعدون بمثابة الضـــيوف الرســـميين لـــلدولة ويعاملون مثل كبار الشخصيات وشيوخ القـــبائل والعـــلماء حيث تهيأ لهم بيوت لسكناهم حتى تنقضي حوائجهم،

وخصـــص لـــلطلاب وجـــبات يومية مرتين إحداهما بعد صلاة الظهر والثانية بعد صلاة المغرب.

أمـــا عن مخصصات طلاب العلم فكانت تصرف باسم (خرجيه) أي مصـــرف جيـــب للطالب تشبه مكافأة الطلاب في الوقت الحاضر، تطـــورت بالزيادة وبلغت ٧٥ ريالاً لطلاب دار التوحيد بالطائف و٢٩٠ ريـــالاً لطـــلاب معهد الرياض العلمي عند افتتاحه و٣٦٠ ريالاً لطلاب كليتي الشريعة واللغة العربية بالرياض.

٣ . تحقيق المخطوطات وطباعة كتب العقيدة والفقه والتفسير والتاريخ وغيرها من أمهات الكتب النافعة وتوزيعها على العلماء والطلاب مجاناً لـــندرة الكـــتب فـــي ذلك الوقت وقلة ما في أيدي الناس من مال. كما طبعت على حساب الملك الخاص كتب كثيرة في الهند ومصر لم يذكر عـــليها اسمه وتم توزيعها في العالم الإسلامي. وقد ذكر الزركلي قائمة بهـــا تزيد عن مائة مجلد، ومن تلك الكتب: كتاب التوحيد، كتاب كشف الشـــبهات، تفسير الحافظ أبن كثير، كتاب البداية والنهاية، كتاب عنوان المجد في تاريخ نجد لبن بشر، ... الخ.

٤ . توسيع النطاق العلمي في كل جهة وذلك بتكليف القضاة بنشر العلم في مناطقهم بوسائل متعددة. وهذه الخطوة تزامنت مع الجهود المبذولة فـــي توطيـــن الـــبادية في الهجر التي أمر بإقامتهم وتعليمهم ووعظهم وإرشادهم(الشويعر،١٤٢١:ص٢٤٨- ٢٥١).

٥ . إنشاء المكتبات العامة.

ومــن مظاهر اهتمام الملك عبدالعزيز بالتعليم أن جعله مجاناً مع نشره فــي كــل بلد، كما أعفى أدواته من الكراسات والأقلام ونحوها والكتب الدينية والعــلمية بأنواعها من الجمارك(الحجيلان،١٤٢١:ص٧١). كما يذكر الباحث الشــثري: كــانت الكتب والأدوات الكتابية تقدم بدون مقابل وكذلك تخصيص المكافــآت لتشــجيع الطــلاب على حل مشاكلهم في حالة تغريبهم عن مدنهم وقــراهم. ويضــيف: ولا نكون مبالغين إذا قلنا أن الملك عبدالعزيز وضع كل إمكانيــات الدولة وبذل كل غال ورخيص في سبيل نشر العلم، ومحو الأمية، والقضــاء على الجهل والتخلف، وتثقيف الشعب بعد أن كان الجهل سائداً في عموم البلاد(الشثري،١٤١٧:ص٢٣٩).

حركة التعليم في مناطق المملكة قبل عهد الملك عبدالعزيز:

يقــول حافظ وهبه: " لم يتعلم عبدالعزيز في طفولته (المقصود بالتعلم هــنا التعــلم بــالمدارس النظامية)، فلم يكن بنجد أو الكويت مدارس بالمعنى الصــحيح، ولم يكن الناس ولاسيما الحكام يعنون بالتعليم. ولم يكن للتعليم شأن يذكــر إلا فــي عصــرنا الحاضر "(وهبه،١٩٦٠:ص٢٨). إذا كان هذا حال عــبدالعزيز الملك أبن الأسرة الحاكمة كما يصفه حافظ وهبه الشيخ الأزهري، فما بال أحوال البقية من السكان.

وكــان سكان الجزيرة العربية يحرصون على تعليم أبنائهم قراءة القرآن الكريم وما تيسر من الحديث النبوي الشريف والفقه الإسلامي وحروف الهجاء العــربي، وذلك على أيدي أئمة المساجد أو بعض طلبة العلم في بيوت أو في غــرف معــدة لهــذا الغرض (كتاتيب)، ويتم هذا التعليم من خلال الحلقات التفاعــلية. وتنــتهي دراسة الطالب بانتهائه من قراءة (ختم) القرآن فيحتفل أفراد أسرته بتخرجه(معهد الإدارة العامة،١٤١٩:ص٥٥).

وكـــانت بـــلاد شبه جزيرة العرب خلواً من المدارس النظامية بالمعنى المعـــروف، إذا استثنينا بيوت بعض الخاصة والوجهاء الذين كانوا يستقدمون الأســـاتذة والمربين إلى منازلهم بالإضافة إلى تعليمهم في الكتاتيب والمدارس حرصـــاً مـــنهم على تقدم أبنائهم(السلوم،١٤٠٨:ص١٨٩). فالأتراك لم يتركوا أثـــراً يذكـــر أثناء حكمهم هذه البلاد. وقد انحصرت كل مجهوداتهم في إنشاء بعـــض المدارس الابتدائية الصغيرة التي لم يكن عليها إقبال يذكر لما يحيطها مـــن الشـــبهات (منها تتريك المناهج واستبدالها عوضاً عن اللغة العربية لغة القرآن الكريم). ففي إقليم الإحساء الواسع لم تؤسس ألا مدرسة صغيرة على الدستور العثماني، وكذلك الحال في الحجاز، لذا كانت الأمية سائدة في مختلف أرجاء الجزيرة العربية(عسه،١٩٧١:ص٧٧٧).

ويجمـــع غالبية الباحثين والدارسين في هذا الجانب على أن التعليم كان فـــي أضيق نطاق في معظم مناطق المملكة، حيث كان معدوما عند قطاع كبير جـــداً من سكان البادية. وكان نادرا بين أفراد الحضر منها. فصعوبة المعيشة فـــي تـــلك المنطقة وعدم وجود من يتولى الصرف على التعليم بصورة كافية وقفا في طريق تعلم الغالبية من السكان، ومع ذلك وجدت محاولات هنا وهناك لا بأس بها لنشر العلم بحسب الإمكانات المتوفرة حين ذاك.

ـــ الحركة التعليمية القديمة في نجد:

لـــم يـــنعم قـــلب جزيـــرة العرب، نجد بأي نوع من التعليم النظامي أو الاســـتقرار السياسي في الحكم، فعاشت في جهالة وفوضى، حيث شهدت نجد فترة من التدهور والتفكك بعد وفاة الإمام فيصل بن تركي عام ١٢٨٢هـــ، ولم يكـــن هناك أثر للتعليم إلا ما بقي من علماء الدين ـــ في مدينة الرياض خاصة

باعتـــبارها عاصــــمة الدولــــة السعودية ـــ، ويذكر الدكتور محمد آل زلفة بان الـــرحالة ويليام بلجراف ــ الذي زار الرياض عام ١٨٦٢م، وهو أول أوربي يــزور هـــذه المدينة ــ يشير إلى بعض المظاهر الثقافية والتعليمية في المدينة مثل مكتبة القصر الملكي ومثل حلقات العلم التي يقصدها كبار علماء الرياض مثل حلقة الشيخ عبد اللطيف آل الشيخ كبير العلماء وقاضي الرياض(آل زلفة، ١٤٢٢:ص١٠).

وكان الفقر والجهل سمتين غالبتين بين السكان في نجد قبل ظهور الدولة السعودية الأولى على يد الأمام محمد بن سعود الذي ناصر دعوة الشيخ محمد بن عبدالوهاب السلفية، لذا لم تتوافر آنذاك مقومات العلم من استقرار وتشجيع العلماء وتوفير متطلبات البحث والدارسة، فقد عمّ الجهل الجزيرة العربية بصفة عامة ومنطقة نجد بصفة خاصة(التوثيق،١٤١٩:ص١٤– ١٨).

أمـــا أبـــو راس وزميلــه فيصفان الأوضاع التعليمية في نجد بشي من الـــتدني، حيث يقولان: لا شك في أن نسبة التعليم في نجد كانت منخفضة جدا ومنحصـــرة فـــي الكتاتيب المتناثرة التي تعلم قدراً يسيراً من القراءة والكتابة وقـــراءة القرآن أو حفظه مع شيء من العلوم الدينية والسيرة النبوية(أبو راس والديب،١٤٢٠:ص٨٥).

أمـــا الزركــلي فقد كتب عن التعليم في نجد فقال: أما بلاد نجد فعكفت عـــلى الدراســـات القـــرآنية والحديـــثية والفقهية، أول الأمر. ولم تعرف فيها المـــدارس الـــنظامية الحديثة إلا بعد سنة ١٣٥٠هـــ فافتتحت في بعض مدنها مدارس تدرج التعليم فيها ببطء، لقلة المدرسين أولاً ولضعف الرغبة يومئذ في الإقبال على طرائق التدريس الحديثة(الزركلي،١٩٧٠، ج٢:ص٦٤٥).

أما فهد المارك فيصف الأحوال في تلك الفترة فيقول: " لم تكن نجد في الفـترة الـتي قبل عهد الملك عبدالعزيز، بل وحتى فيما بعد ذلك، ولا أجد ما يدعوني للغبطة عندما أتحدث عن الناحية الثقافية، بسبب التعصب الأعمى ضد المدارس الحديثة الناتج عن المثل القائل: الناس أعداء ما جهلوا، إذ لم يكن ثمة أيــة مدرســة علمية وفق النماذج الحديثة، لا ثانوية، ولا ابتدائية ولا أي شيء مــن هــذا الــنوع ولا ما هو قريب منه، وكان جلوس الطلاب على الأرض والســبورة هي الأرض أيضاً، والتباشير إصبع المعلم يخط بها في الأرض ثم يمسح ما خط براحته "(المارك،١٤٠٠،ج٣:ص٢٥٩).

أمــا محمد السلمان فيتفق مع الزركلي حيث يقول: لم تعرف منطقة نجد التعليم الحديث إلا في منتصف القرن الرابع عشر الهجري أي بعد قيام المملكة العربية السعودية. فمنطقة نجد لها من الخصائص الثقافية والدوافع الاجتماعية والظــروف البيــئية مــا يجعلها تختلف عن بقية المناطق، فهي بعيدة عن تيار العــلم المنفتح على العالم الخارجي. وبالرغم من تلك الأوضاع المتردية برز فــي نجد بعض العلماء منذ القرن العاشر الهجري وهي الفترة التي دخل فيها المذهــب الحنبــلي إلى نجــد وتركز جل اهتمام أولئك العلماء بالبحث في فقه المذاهب والتعمق بدراستها. وفي منتصف القرن الثاني عشر الهجري ظهرت فــي نجد دعوة الشيخ محمد بن عبدالوهاب والتي زادت من إقبال الناس على العــلم أكــثر من ذي قبل. فأقبل الناس على تعلم القراءة والكتابة والتعمق في دراســة الديــن، وقــام العلماء رغبة منهم في تعميم النفع على الناس بوضع المؤلفــات الــتي شــاعت شيوعاً كبيراً من خلال حلقات الوعظ والإرشاد في المساجد وغيرها(السلمان،١٤١٩:ص٢٣-٢٤) .

ـ الحركة التعليمية القديمة في الحجاز:

يصعب الحديث عن تطور التعليم فيما قبل دخول الملك عبدالعزيز مكة عام ١٣٤٣هـ، فلم يكن هناك نظام محدد لمراحل التعليم التي يمر بها الطالب، إلا في أخر فترة ما قبل فتح مكة التي اقتصرت على المدارس التي أنشأها العثمانيون والهاشميون(التوثيق،١٤١٩:ص١٩).

ولقد كان لوجود الحرمين الشريفين اكبر الأثر في تفوق منطقة الحجاز عن ما سواها من مناطق المملكة من حيث نشاط الحركة العلمية. فكانت تعقد في مكة المكرمة والمدينة المنورة داخل أروقة الحرمين الشريفين حلقات علمية ترتكز على العلوم الشرعية واللغوية ويقوم عليها عدد من العلماء والمشائخ من مختلف بلدان العالم الإسلامي وذلك إبان العهدين التركي والهاشمي.

المدارس التركية:

أسس الأتراك بعض المدارس الحديثة في كل من جدة ومكة المكرمة والمدينة المنورة والطائف، وتعد المدرسة الرشيدية التي أقيمت في مكة المكرمة أول مدرسة عثمانية بالحجاز تلتها مدرسة في جدة بالاسم نفسه ثم مدرسة باب الصفا ومدرسة الاتحاد، ويشير المؤرخون إلى افتتاح مدرسة أخرى في المدينة المنورة سنة صدور الدستور العثماني عام ١٣٢٦هـ (١٩٠٨م)، ورغم أن مواد التعليم في هذه المدارس كانت باللغة العربية وتشمل الرياضيات والتاريخ إلا أن مدرسيها كانت غالبيتهم من الأتراك(موسوعة تاريخ التعليم،١٤٢٠:ص١٥٤).

ويقـــول الشيخ محمد بن مانع: " لقد أصبح الحاكم التركي أقل تسامحاً وكـــرماً، لظهـــور موجـــة جديدة من الإداريين الشبان من أعضاء تركيا الفتاة الذيـــن حـــاولوا بحماقـــة أن يتدخلوا في أسلوب حياة العرب ويفرضون عليهم عـــاداتهم الـــتركية، فجعـــلوا تعليم اللغة التركية إلزامياً في المدارس المحلية، وحاولوا أن يجبروا العرب على لبس الطربوش على رؤوسهم بدلاً من لباسهم التقليدي "(المانع،١٤٠٢:ص٢٥).

المدارس الهاشمية:

تـــم إغـــلاق المـــدارس التـــركية فـــي عهد الحسين بن عـــلي عام ١٣٣٥هـــ (١٩١٦م) وهو العام الذي أعلن فيه الحسين الثورة على الدولة العـــثمانية، وحـــل محل المدارس معاهد جديدة مثل المدرسة الهاشمية الراقية، ومدرســـة الفائـــزين، والخيـــرية، ودار العـــلوم، ومدرســـة العلوم الشرعية، والمدرســـة الحـــربية، والمدرســـة الزراعية، كما أفتتح عدد من المدارس في المـــدن الحجازية الكبرى ولكن ما لبثت هذه المدارس أن أنحدر مستواها نظراً لقـــلة المـــوارد. وتعتبر المدرسة الخيرية الهاشمية التي أنشأها الشريف حسين عـــام ١٣٣٤هـــ أمام باب السلام أول مدرسة حكومية عربية(موسوعة تاريخ التعليم،١٤٢٠:ص١٥٥).

ويجمع الباحثون على أنه بالرغم من انتشار المدارس في تلك الفترة إلا أن حالـــتها بـــلغت درجة كبيرة من السوء فإعدادها محدوده وإمكاناتها هزيلة وتعـــاني من مشكلات شتى. وحينما دخلت الحجاز تحت الحكم السعودي لقيت الحـــلقات العـــلمية فـــي الحـــرمين الشريفين والمدارس الأهلية حلاً لكثير من

مشـــكلاتها الاقتصـــادية التي كانت تعاني منها في العهدين التركي والهاشمي على حد سواء.

ونقـــلاً عن التوثيق التربوي يقول الأستاذ أحمد علي (رحمه الله، وهو بالمناســـبة والـــد الدكتور زهير المشرف على هذه الرسالة) في ذكرياته عن التعـــليم قبل الملك عبدالعزيز في مكة المكرمة في أوائل العهد الهاشمي وجدت حـــركة تعـــليمية نشطة وأنشئت المدارس الثانوية الراقية وبها فصول ابتدائية ممـــتازة ثـــم تدهـــورت وأصبحت كبقية المدارس الابتدائية كمدرسة المسعى الابـــتدائية ومدرســـة حـــارة الـــباب التحضـــيرية ومـــدرســـة العُـــلا التحضيرية(التوثيق،١٤١٩:ص٢١).

وهكـــذا فـــإن الـــنظامين العثماني والهاشمي اللذين عرفهما الحجاز قبل دخـــول الملك عبدالعزيز قد أخفقا في أن يضعا نظاماً للتعليم صالحاً للاستمرار والـــتطور، وإن كانا قد أدخلا فكرة المدرسة الحديثة وفكرة المراحل التعليمية، ولكـــنها أفكـــار تســـلمها الملك عبدالعزيز ضعيفة وغير مقبولة من المواطنين فأعاد صياغتها في نظام وطني متكامل.

ـ الحركة التعليمية القديمة في الإحساء:

كـــان التعـــليم في منطقة الإحساء قديماً يغلب عليه فكر المذاهب، حيث كـــانت ملـــتقى مذاهـــب فقهيه متعددة، وكان يدور بين أصحاب هذه المذاهب حوارات وردود، مما شجّع الحركة العلمية فيها على التفاعل والنشاط.

ـ الحركة التعليمية القديمة في عسير:

لـــم يعمل الحكم التركي الذي ظل متواجداً في هذا الإقليم لسنوات طويلة عـــلى نشـــر التعليم، ولكنه عَرَف حياة أدبية بفضل من كان قد نشأ في أرجائه

مــن العــلماء والأدباء، وكان جنوب منطقة عسير أحسن حالاً من شمالها من الناحية العلمية والثقافية نظرا لقرب ذلك الجزء من اليمن ومراكزه العلمية.

وعلى الرغم من أن نظام التعليم التقليدي ضعيف جداً فقد حاولت بعض الجهــود ســد جــزء من الفراغ الهائل الذي عانت منه البلاد تحت نير الأمية والجهل.

وممــا تقــدم يتضح أن المملكة العربية السعودية عند أيام نشأتها الأولى على يد موحدها الملك عبدالعزيز كانت أمام خيارين كبيرين (كما يقول أحمد عسه) وهما: " هل يقوم التعليم بمعناه الحديث، أو يبقى التعليم تقليدياً مقتصراً عــلى تدريــس عشرات الطلاب في حلقات تقام في المساجد بعضاً من مبادئ العــلوم الشــرعية وشيئاً من اللغة العربية "(عسه،١٩٧١:ص٧٨٠). وقد كان الاختيار الأول هو الاختيار الصحيح.

التعليم الأولي الغير نظامي:

أولاً: الكتاتيب:

الكــتاتيب جمع كتّاب، وكان أول ظهور للكُتاب في العالم الإسلامي هو نهايــة القــرن الأول أو مطــلع القرن الثاني الهجريين، وهي تقوم على تعليم الصــبيان الكتابة والقراءة وقراءة القرآن الكريم. والكتاتيب في مناطق المملكة متشــابهة تمامــاً مــن حيــث أهدافها والمحتوى الدراسي المقدم فيها وطريقة التدريس.

ويذكــر الدكــتور محمد السلمان أن الكتاتيب انتشرت في مناطق ومدن المملكة بشكل كبير، ومن أمثلة ذلك ما يأتي:

١- مكـــة المكرمة: يذكر فؤاد حمزة أن في مكة المكرمة عام ١٣٥٥هـــ ٢٠ كُتاباً بها ٦٨٥ طالباً.

٢- المديـــنة المـــنورة: وجدت فيها عدة كتاتيب بعضها داخل المسجد النبوي الشـــريف وبعضـــها خارجه. ويذكر فؤاد حمزة أن في المدينة عام ١٣٥٥هـــ ثمانية كتاتيب بها ٢٣٢ طالباً.

٣- الرياض: يطلق على الكتاتيب أسم مدارس في ذلك الحين وبجانبها كتاتيب أخرى للبنات.

٤- جـــدة: يذكـــر فؤاد حمزة أنه كان بجدة عام ١٣٥٥هـــ خمسة كتاتيب بها ٢٩٠ طالباً.

٥- الطـــائف: كانت توجد بها عدة كتاتيب ذكرت بعض التقارير العثمانية أنها كانت أربعة كتاتيب في مطلع القرن الرابع عشر الهجري.

٦- الاحســـاء: يذكـــر الالوســـي أنـــه يصل عدد الكتاتيب فيها إلى ٢٠ كُتاباً للصبيان.

وكذلك وجدت الكتاتيب في كل من:

الخـــرمة، الخرج، الحريق، عودة سدير، المجمعة، القصب، الدوادمي، الـــزلفي، جلاجـــل، بريدة، عنيزة، الرس، الجواء، البدائع، المذنب، البكيرية، الشماســـية، الـــربيعية، حائل، الوجه، ينبع، الجبيل، القطيف، الخبر، أبها، أبو عريش، تنومة بني شهر، سبت العلا يا، نجران، جازان، الباحة، الليث، رجال ألمع(السلمان،١٤١٩:بتصرف).

لقـــد كـــانت الكـــتاتيب ذات أثـــر كبير على الحياة العلمية في المملكة وخاصـــة في محاربة الأمية، على الرغم من ضعف الإقبال على الكتاتيب من

قبل أفراد المجتمع نظراً لعدم اكتراثهم بالعلم وانشغالهم في البحث عن قوتهم اليومي والتغلب على مصاعب الحياة.

ويمكن القول: أن الكتاتيب توازي المرحلة الابتدائية من مراحل التعليم الحديث وهي في أهدافها القائمة على تعليم القراءة والكتابة تعليماً جيداً لا تختلف كثيراً عن أهداف المرحلة الابتدائية.

ثانياً: الحلقات العلمية بالمساجد:

تعتبر بمثابة المرحلة الثانية للتعليم القديم بعد الكتاتيب، ويرجع تاريخها إلى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، حيث استمرت حلقات التعليم في المساجد منذ ذلك الحين في تعليم الناس وانتشرت بعد ذلك في أرجاء العالم الإسلامي.

ويهدف هذا النوع من التعليم إلى إعداد الطالب لتولي المناصب الدينية العليا مثل القضاء والإمامة والخطابة والتدريس والإفتاء وكتابة العدل وعقد الأنكحة. ويدرس في حلقات الدرس القرآن الكريم والتفسير والحديث وشروحه ومصطلحه، والفقه ومصطلحه والفرائض، وفي مجال اللغة العربية يدرس النحو والصرف والبلاغة كما يدرس أيضاً التاريخ الإسلامي.

والمدرس في الحلقات يطلق عليه (الشيخ) أو العالم ويكون في الغالب قاضي البلد، أو أحد طلبة العلم الذين سبق لهم التعلم عن طريق الحلقات العلمية وتخرج منها. أما طلاب حلقات المساجد فقسم كبير منهم من خريجي الكتاتيب الذين أرادوا مواصلة دراستهم والاستزادة من العلم عن طريق تلك الحلقات، ويطلق عليهم طلبة علم(السلمان،١٤١٩:ص٥٧-٦٢).

و يمكــن القــول: أن حلقات العلم بالمساجد توافق المرحلتين المتوسطة والــثانوية وقــد تصل إلى المرحلة الجامعية، لما تحتويه من مستويات علمية كــبيرة ومتعمقة في دراسة بعض العلوم خصوصاً الشرعية واللغوية. وتنتشر حــلقات المســاجد في مناطق المملكة التي يتواجد بها المشائخ والعلماء والذين يستطيعون إقامة مثل تلك الحلقات العلمية.

والحق يقال أن الحلقات العلمية في المساجد أدت دوراً علمياً مهماً ليس فــي الحجاز ونجد فحسب بل في مناطق المملكة كافة، وقد كانت تحمل مشعل العلم الحقيقي في البلاد ولولا تلك الحلقات لما وجدنا فيها أي أثر علمي يذكر. فحينما بدأ التعليم النظامي الحديث ينتشر في مناطق المملكة احتاجت المدارس إلى خــريجي الحــلقات العــلمية في المساجد ليقوموا بتدريس الطلاب بعض المــواد شــرعية واللغوية. وهذا يدل على أن لتلك الحلقات العلمية فضل على التعــليم الحديــث في منطقة نجد خاصة والمملكة بشكل عام، ودلالة على ذلك فــأن الشــيخ محمــد بن عبدالعزيز بن مانع هو أحد الذين تولوا إدارة مديرية المعارف بالمملكة كان من خريجي الحلقات العلمية في المساجد وقد استمر في عمله ٩ سنوات إلى أن تحولت المديرية لوزارة المعارف.

ثالثاً: التعليم الأهلي:

بــدأ التعــليم فــي مناطق المملكة مثل الحجاز ونجد والاحساء بالتعليم الأهــلي أولاً ثم لحق به التعليم الحكومي، ويرجع تأسيس المدارس الأهلية إلى وجــود عــدد مــن الجاليــات الأجنبية خاصة في الحجاز مثل الجالية الهندية والإندونيســية كــأحد الأسباب، أما الدافع الرئيس لقيام هذه المدارس فهو ردة فعل الأهالي لما أقدمت عليه الإدارة التركية في تتريك المناهج، بالإضافة إلى

النشـــاط الشخصـــي من بعض الأفراد، حيث قامت معظم تلك المدارس على أيـــدي بعـــض الـــرجال المـــثقفين والغيورين الذين رحلوا إلى أقطار مجاورة ودرسوا في مدارسها الحديثة ثم عادوا وتحمسوا لإنشاء مثل تلك المدارس في مـــناطقهم، وفتحوا مدارس تعتبر حديثة نسبياً بمجهوداتهم الفردية ونجحوا في ذلـــك، وكانت نواة لانتشار التعليم الحديث خاصة بعد تحويل مدارسهم الخاصة إلى مـــدارس حكوميـــة تشـــرف عليها مديرية المعارف وافتتاح عدد اكبر من المـــدارس الابـــتدائية والثانوية في الحجاز، أما بعض المناطق فقد تأخر بداية التعليم الحديث فيها لظروف اجتماعية معينة.

وللتعـــليم الأهـــلي فضـــل كـــبير في نهضة المملكة العلمية الحديثة فقد خرجت تلك المدارس أجيالاً من طلاب العلم خدمت الوطن في شتى الميادين. فالقـــائمين بالأعمال الحكومية في الدولة ذلك الحين كان معظمهم من خريجي المدارس الأهلية التي أنشئت قبل عهد الملك عبدالعزيز وفي عهده.

وفي الحجاز تحمس بعض المخلصين من الأهالي وأسسوا مدارس أهلية تـــدرس طلابهـــا بالـــلغة العـــربية، بهدف التصدي للمدارس التركية. و يذكر الزركلي بيانً للمدارس الأهلية في مكة المكرمة فقط كالآتي:

١- المدرســـة الصولتية بمكة: أسسها الشيخ محمد رحمت الله عام ١٢٩٠هـــ ومدة الدراسة بها ١٤ عاماً موزعة على أربع مراحل تعليمية.

٢- المدرسة الفخرية بمكة: أسسها الشيخ عبد الحق قاري عام ١٢٩٨هـــ.

٣- مـــدارس الفلاح بمكة وجدة: تأسست مدرسة جدة عام ١٣٢٣هـــ ومدرسة مكة عام ١٣٣٠هـــ وقد أسسهما الحاج محمد على زينل.

٤- الفائزين.

٥- الماحي.

٦- الترقي العلمية.

٧- مدرسة العلوم الدينية الجاوية.

٨- مدرسة إندونيسيا.

٩- مدرسة دار الحديث(الزركلي،١٩٧٠،ج٢:ص٦٤١).

١٠- مدرسة المسعى وتعتبر أول مدرسة تحضيرية أولية في المملكة قامت عام ١٣٣٠هـ وكانت تسمى مدرسة الخياط وسميت فيما بعد مدرسة المسعى وبعد ذلك سميت المدرسة الرحمانية الابتدائية نسبة إلى والد مؤسس المملكة العربية السعودية الإمام عبد الرحمن(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص٢٤٠).

أما أهم المدارس الأهلية بالحجاز التي قامت في عهد الملك عبدالعزيز فهي:

١- النجاح الليلية بمكة: تعد أقدم مدرسة من نوعها في المملكة في مجال التعليم الليلي ومحو الأمية أسسها الشيخ عبد الله خوجه عام ١٣٥٠هـ وهو أحد خريجي مدرسة الفلاح بمكة عام ١٣٣٨هـ.

٢- مدراس دار الحديث: كان سبب إنشائها ما لاحظه عدد من المشائخ وعلى رأسهم الشيخ عبد الظاهر أبو السمح ـ إمام الحرم المكي ـ من قلة العناية بعلم الحديث النبوي وقلة الدارسين لعلومه وتم افتتاحها رسمياً في ١٢/٣/١٣٥٢هـ.

٣- دار العلوم الدينية: أسسها الشيخ محسن بن على السماوي من خريجي المدرسة الصولتية وصدر أمر ملكي بإنشائها في رمضان عام ١٣٥٣هـ.

٤- دار الأيتام: خصصت على أسمها للطلاب الفقراء الذين فقدوا آباءهم، وقد أسسها عام ١٣٥٥هـ الأستاذ مهدي المصلح مدير الأمن حين ذاك.

٥- مدرسة الإحسانية الابتدائية في المدينة المنورة: تأسست عام ١٣٥٤هـ.

أما التعليم الأهلي في نجد فقد سبق التعليم الحكومي بعدة سنوات على الرغم من تأخر ظهور المدارس الأهلية بالنسبة للحجاز. والواقع أن المدارس

الأهـلية لـم تشـمل كـل مدن نجد وإنما ظهرت في بعض مدنها حسب اختلاف مسـتوياتها الـثقافية ومـدى قـربها مـن نظام التعليم الحديث حيث ظهرت تلك المدارس في كل من الرياض والخرج والمجمعة وبريده وعنيزة.

أمـا التعـليم الأهلي في منطقة الاحساء فكما أشير سابقاً فقد افتتحت الدولة العـثمانية مدارس حكومية في الهفوف إلا أنها لاقت نفس المصير الذي لقيته في الحجاز بعدم الإقبال عليها من السكان، لان التعليم بها كان باللغة التركية.

وبالنسـبة للتعـليم الأهـلي في عسير فلم تذكر المصادر وجود تعليم أهلي يشـار إليـه، باسـتثناء ما ذكره الشيخ عبدالعزيز آل الشيخ في أن هناك كتاتيب منتشـرة فـي معظم مدن وقرى تهامة عسير تحت مسمى مدارس الشيخ عبدالله القـرعاوي تعتمد على مساعدات المتبرعين والمحسنين والشيخ نفسه، بهدف نشر العلم والمنهج السلفي(آل الشيخ،١٤١٢:ص١٥٢).

ولقـد كـانت المـدارس الأهلية الحديثة تلقى تشجيعاً من الملك عبدالعزيز شخصـياً، فقد كان يزور تلك المدارس في عدة مناسبات ويدعمها مادياً. فقد زار الملك عبدالعزيز عام ١٣٤٤هـ مدرسة الفلاح وتبرع بـ ١٠٠ جنية ذهبا وعشر ذبـائح و٦ أكيـاس رز، كما زار رحمه الله المدرسة الفخرية وتبرع لها بـ ٥٠ جنية ذهبا و ٦ ذبائح و ٤ أكياس رز.

وحيـنما صـدر نظـام مجلس المعارف عام ١٣٤٦هـ (١٩٢٧م) كانت إحـدى مـواده تـنص على توحيد التعليم، ويقصد بذلك أن يكون التعليم الأهلي والحكومـي تحـت إشـراف مديـرية المعارف. كما أجبر النظام جميع معلمي المـدارس الأهـلية أن يحصلوا على رخصة التعليم قبل مزاولة عملهم، ثم أعقب

ذلـك صدور نظام المدارس الأهلية عام ١٣٥٧هـ والذي خصص لتلك المدارس مساعدات مالية كبيرة من الحكومة.

ويمكـن القول أن التعليم شهد قبيل بدء التعليم النظامي في المملكة العربية السعودية ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

١. تعـليم تقليدي موروث يتمثل في الكتاتيب وفي حلقات الدرس في المساجد وفي مجالس العلماء في أنحاء البلاد.
٢. تعـليم حكومـي يمكن أن يطلق عليه تعليم نظامي وقد اتخذ اللسان التركي لغة ووجد في مكة المكرمة والمدينة المنورة.
٣. تعـليم تقـليدي فـي جوهره ولكنه يحاول التجديد عن طريق إدخال بعض العـلوم الجديـدة في مناهجه ويتمثل ذلك التعليم خاصة في بعض المدارس الأهـلية الموجـودة بشـكل اكـثر فـي المنطقتين الشرقية والغربية من المملكة(السلوم،١٤١٦:ص٩).

التعليم النظامي:

إن التعـليم الـنظامي بمعناه الحديث لم يبدأ في الواقع ألا بعد منتصف القـرن الـرابع عشر الهجري عندما تأسست مديرية المعارف العامة في مكة سنة ١٣٤٤هـ ١٩٢٦م. وقد جاء التعليم النظامي الحديث إلى المملكة العربية السـعودية فـي وقـت متأخر نسبياً مقارنة ببعض البلدان العربية والإسلامية المجاورة، ووجد أمامه الكثير من الصعوبات الكبيرة بالرغم ما قام به أصحاب التعـليم التقليدي الغير نظامي من جهود وما بذلوه من تضحيات، واستمر هذا الـنوع من التعليم يؤدى دوراً مهماً جنباً إلى جنب مع التعليم النظامي الحديث

ردحاً من الزمن، ولا يزال يوجد بعض أنواعه كالحلقات العلمية في الوقت الحاضر.

إن التحول الكبير للتعليم بصورته التقليدية القديمة إلى التعليم الحديث الذي نعيش أعلى درجاته اليوم تم بصورة متدرجة ومتمهلة، فالإنجاز الكبير الذي حققه الملك عبدالعزيز يتمثل في بناء هياكل تعليمية ثابتة الأسس قوية البنيان تضمن لها تطوراً دائماً ومستمراً.

إن الحركة التعليمية التي قادها الملك عبدالعزيز كانت حركة إصلاح جديدة على مجتمع المملكة، وتعتبر في العرف الحضاري التربوي نقلة نوعية لمفاهيم التعليم القديم، فقد قام الملك عبدالعزيز بإدخال التعليم النظامي الحديث على نطاق واسع وفي جميع أرجاء المملكة ودعا إليه وروّج له وشجع المواطنين على قبوله والالتحاق به، حيث كان يدرك بثاقب بصيرته وبعد رؤيته أن الزمن كفيل بتغيير موقف الأهالي بالنسبة للتعليم الحديث.

وقبل تناول الجهود التي بذلها الملك عبدالعزيز على مستوى الإدارات والمؤسسات التعليمية، نبين أن التعليم في المملكة قام على أربعة أسس كما ذكر ذلك خير الدين الزركلي وهي:

الأول: المدارس النظامية في المدن والقرى الكبيرة.

الثاني: المطاوعة والمرشدون، في الهجر والقبائل.

الثالث: البعثات إلى الخارج.

الرابع: التعليم الأهلي(الزركلي،١٩٧٠،ج٢: ٦٣٣).

مديرية المعارف ١٣٤٤هـ (١٩٢٦م):

نظـــام المديـــريات كان معروفاً قبل عهد الملك عبدالعزيز، وهو النظام الــذي اخـــتاره الملك لتنظيم جهازه الحكومي عندما بدأ في تأسيسه بعد دخوله الحجاز للنهوض بمختلف فروع الخدمات والإنتاج، وقد حرص على الاستفادة مـــن الإمكانـــات المـــتاحة في ذلك الوقت، ولكنه أعاد تجديد وتشكيل مديرية المعـــارف ووضع لها أهدافاً ونظماً جديدة تجعل بدايتها في عهده بداية جديدة تمامـــاً لا تكـــاد ترتبط بتاريخها السابق، بل تتميز عنه تماماً بهدفين هما تعميم التعـــليم ونشـــره وثانيهما إقامة النظام التعليمي المتكامل، وهما أمران يمثلان أفكاراً جديدة ومساهمة تاريخية حاسمة من مساهمات الملك عبدالعزيز.

وأنشـــئت مديرية المعارف العمومية بمرسوم ملكي في ١٣٤٤/٩/١هـــ الموافـــق ١٥مـــارس ١٩٢٦م، وهـــي بهـــذا التاريخ سبقت صدور التعليمات الأساسية لنظام الحكم والإدارة في ١٣٤٥/٢/٢١هـــ، وارتبطت بالنائب العام، ويصرف أعمالها مدير عام ومعاون مدير(الزركلي،١٩٩١:ص١٧١).

وتعتـــبر غرة رمضان ١٣٤٤هـــ تاريخ وضع البذرة الأولى للتعليم في الممـــلكة العـــربية السعودية، فعندما صدرت التعليمات الأساسية لنظام الحكم قدمـــت أول تعريف لأمور المعارف حيث وضعت النواة الأولى لسياسة التعليم فـــي الممـــلكة. وعملت مديرية المعارف على إرساء قواعد التعليم على أسس راســـخة متيـــنة تبـــني المواطن السعودي على أصول الدين الحنيف وقواعد الشـــريعة الراســـخة وأصوله الثابتة المتمثلة في أصلين عظيمين هما: القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

وكـــان إشــــراف مديــرية المعارف عـــلى التعليم في بداية تأسيسها مقصوراً عـــلى الحجاز دون غيرها من مناطق البــــلاد. " وقد قضت المادة الثالـــثة والعشـــرون مـــــن التعـــليمات الأساسية للمملكة الحجازية عـــلى أن أمـــور المعارف العمومية هـــي عبارة عـــن نشر العلوم والمعارف والصنايع وافتـــتاح المكاتب والمدارس وحماية المعاهد العلمية مـــع فرط الدقة والاعتناء بأصول الـــدين الحنيف فـــي كافة المملكة الحجازية "(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص ٢١٧).

وهـــذه المـــادة كانت المنطلق الأساسي لسياسة التعليم في المملكة التي صدرت عام ١٣٨٩هـــ ليتحد المسار الذي يجب أن يتمشى بموجبه التعليم في كـــل مـــراحله(عطـــار،١٤١٩،م٣:ص٧٨٩). وقـــد وضعت مديرية المعارف بـــرنامجها الواســـع لجميع المراحل التعليمية، وفتحت مدارس جديدة في سائر أنحـــاء البلاد وقسمت المملكة إلى سبع مناطق، يشرف على كل منطقة معتمد لـــلمعارف يســـاهم في تنظيم منطقته ويعمل على رقيها واطراد نموها(الحقيل، ١٤١٨:ص٨٧).

لقـــد بـــدأت مديـــرية المعـــارف العامة عملها بخطوات متمهلة، إلا أن تأسيسها كان بداية الزحف التعليمي الذي شمل مراحل التعليم وأنـــواعه، وكان من بوادر ثمارها شعور الناس بحاجتهم للتعليم.

وقد تمثل ذلك الشعور في ازدياد إقبال الناس على المدارس حيث كانت فـــي عـــــام ١٣٤٤هـــ أربع مدارس ابتدائية وأصبحت في عام ١٣٧٢هـــ آخـــــــر أعـــوام مديـــرية المعـــارف (٣٢٣) مدرسة شملت جميع المراحل، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١):

نوع التعليم	عدد المدارس	عدد الطلاب	عدد المعلمين
المدارس الابتدائية	٣٢٦	٤٣٧٣٤	١٦٥٢
المدارس الثانوية *	١٢	١٦٩٧	١٧٦
المعاهد الثانوية	٢	٥٣٤	٤٣
كلية الشريعة	١	٦٠	٧
كلية المعلمين	١	٣٧	٧
معهد المعلمين الليلية	٣	١٨٠	٢٢
مدارس تعليم اللغة الإنجليزية	٦	٤٤٨	٢١
المدارس الصناعية	١	١٠٦	١٦
مدارس الآلة الكاتبة	١	٣٥	٣
المجموع	٣٥٦	٤٦٨٨٠	١٩٥٤

* كان يطلق اسم المدارس الثانوية على مدارس المرحلة ما فوق الابتدائية.

الجدول رقم (١) المصدر(أ.د. سليمان الحقيل، ١٤١٥ هـ: الصفحة ٢٠)

مجلس المعارف ١٣٤٦هـ (١٩٢٨م):

تأسس مجلس المعارف بأمر ملكي في السابع والعشرين من شهر محرم عام ١٣٤٦هـ برئاسة مدير المعارف العمومية ونص نظامه الأساسي على أن يشكل هذا المجلس من ثمانية أعضاء عدا الرئيس أربعة من كبار الموظفين وأربعة من أهل العلم غير الموظفين ويُعين الجميع بأمر ملكي.

تتلخص صلاحيات هذا المجلس في إقرار موازنة إدارة المعارف العمومية والموافقة على تعيين المدرسين الذين يرشحهم المدير والإشراف على المدارس ودراسة حالة الكتاتيب وتقديم تقرير عنها ثم انتخاب الكتب المدرسية للمدارس الحكومية وسن الأنظمة التعليمية.

وقـــد أوكل لهذا المجلس وضع نظام تعليمي في الحجاز على أن يراعي الأسس الآتية:

١- توحيد التعليم في الحجاز والسعي لجعل التعليم الابتدائي إجبارياً ومجانياً.

٢- يـــتكون التعـــليم مـــن أربعـــة مـــراحل: تحضـــيري، ابـــتدائي، ثانوي، وعالي(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص٢١٧- ٢١٨).

ويعتبر المجلس جهازاً مشرفاً ومسانداً لأعمال المديرية، فهو يجمع بين الإشـــراف والـــنظارة عـــلى حالـــة المدارس. وقد أصدر جملة من التعليمات والأنظمة التعليمية منها:

ـ نظام للمدارس في المملكة عام ١٣٤٧هــ:

وتمـــت المصـــادقة عـــلى هـــذا النظام كأول نظام للمدارس من مجلس الشـــورى بالرقم ١٤٦ وتاريخ ١٣٤٧/٧/١٣هــ ويتكون هذا النظام من سبعة أبواب، ويحتوي على ٨٨ مادة(الحقيل،١٤١٥:ص١٥).

ـ نظام التعليم في المملكة عام ١٣٥٦هــ:

اســـتمر حـــال مديـــرية المعـــارف باعتبارها مسئولة عن نشر التعليم وإدارته في الحجاز فقط حتى عام ١٣٥٦هــ، وفي عام ١٣٥٧هــ صدر نظام جديـــد لمديـــرية المعارف، وبعد صدور النظام نصت إحدى مواده على (أن مديـــرية المعـــارف العامـــة هي المشرفة على جميع أنواع التعليم في المملكة العـــربية الســـعودية ويســـتثنى من ذلك التعليم العسكري). عمل بذلك النظام الجديد حتى قيام وزارة المعارف عام ١٣٧٣هــ(آل الشيخ،١٤١٢:ص١٦٧).

ـ نظام التعليم الأهلي عام ١٣٥٧هـ:

مــع ظهــور نظام التعليم العام في المملكة عام ١٣٥٧هـ صدر نظام المــدارس الأهــلية فــي المملكة العام نفسه، وقد حدد النظام تعريفاً للمدرسة الأهلية وشروط افتتاحُها(آل الشيخ،١٤١٢:ص٢٣٥).

ـ نظام المدارس القروية عام ١٣٦٤- ١٣٧٣هـ:

حرصاً من مديرية المعارف على أن يمتد التعليم إلى كافة أنحاء المملكة العــربية الســعودية، وأن تصــل إلى القرى للقضاء على الأمية واستئصالها، صــدر نظام المدارس القروية برقم ١٢٣٧٩ في ١٣٦٤/٩/١٥هـ ليحدد عدد طــلاب المدرســة بما لا يزيد عن ٦٠ طالباً. واستمرت تلك المدارس إلى أن ألغــتها وزارة المعارف في بداية تأسيسها عام ١٣٧٣هـ(التوثيق،١٤١٩:ص ٣٠).

رواد التعليم بمديرية المعارف:

أول مــن تــولى إدارة مديرية المعارف هو الشيخ صالح شطا ثم الشيخ كــامل قصاب عام ١٣٤٥هـ الذي وضع أول منهج سعودي للتعليم الابتدائي وتولى من بعده الشيخ ماجد الكردي عام ١٣٤٦هـ، ثم الشيخ حافظ وهبه عام ١٣٤٧هـ إضــافة إلى عمله مستشاراً لجلالة الملك، جاء بعده الشيخ محمد أميــن فوده عام ١٣٤٩هـ ثم الشيخ إبراهيم الشورى مديراً للمعارف بالوكالة عــام ١٣٥٢هـ، وفي عام ١٣٥٥هـ عين السيد طاهر الدباغ مديراً للمعارف واســتمر في منصبه حتى عام ١٣٦٤هـ، أما الشيخ محمد بن مانع فهو آخر مــن تــولى منصــب مدير المعارف وكان ذلك عام ١٣٦٤هـ واستمر حتى شكلت وزارة المعارف عام ١٣٧٣هـ(بن دهيش،١٤١٩:ص٧٢٣-٧٢٦).

ولقد كانت موازنة مديرية المعارف عند افتتاح مدارسها لأول مرة عام ١٣٤٥هـــ لا تزيد عن ٥٦٦٥ جنيهاً ذهباً (٥٦٦٥٠ ريال) وارتفعت عام ١٣٤٧هـــ إلى ١٤٧٩١جنيهاً ذهباً (١٤٧٩١٠ ريال) وفي عام ١٣٤٨هـ ارتفــع إلى حوالي ٢٣١٤٠ جنيهاً ذهبياً (٢٣١٤٠٠ ريال) وفي عام ١٣٦٧ هـ كانت موازنة الدولة قد بلغت النفقات فيها (٢١٤٥٨٦٥٠٠ ريال) ومثلها للواردات، وخصص لنفقات التعليم مبلغاً قدره (٧٠٢٢٢٢٤ ريال)(موسوعة تاريخ التعليم،١٤٢٠:ص١٥٦).

أهم منجزات عهد الملك عبدالعزيز في مجال التعليم:

على الرغم من محدودية الإمكانات في تلك الفترة الزمنية كما أشير آنفا فقــد حرص الملك عبدالعزيز على نشر التعليم في كافة أرجاء المملكة، وكان من أهم جهوده المميزة والجديدة ذات التأثير الحيوي على تنمية وتطوير البناء الحضاري للمملكة ما يلي:

١. توطين البادية ــ نظام الهجر ــ:

يمكن أن تطلق عليها حركة التنوير... " لقد كان الإمام الملك عبدالعزيز هو الحاكم الأول في تاريخ الجزيرة العربية الذي تأكد من أن البدوي لا يمكن تعــليمه وتحويله إلا إذا أستقر في حياته، وأنه لا نظام في حياة فرد من البشر بــدون بيــت، والبدوي المرتحل الذي لا يعرف البيت قد يتحول في لحظة ما معاديــاً لــلحكومة المستقرة في الدولة الحديثة، ومن ثم أقدم الملك عبدالعزيز على فكرة التوطين مصحوبة بالعزم على استبدال العادات والتقاليد والأعراف البدوية بالشريعة الغراء "(آل سعود،١٤٠٨:ص٤٨).

وقـد بدأ توطين البادية عام ١٣٣٠هـ وكان الهدف الأساسي منه تعليم أبناء البادية والتأليف بينهم وحثهم على التعاون البناء ونبذ العصبيات الضارة، وكان الملك عبدالعزيز يختار لهم المطاوعة والمرشدين في الغالب من متعلمي المدن القريبة من هجر القبائل، " ويبعثهم لسكان الهجر يعلمونهم القراءة ابتداء من حروف الهجاء، حتى أن الإنسان إذا مر برجال تلك الهجر يسمع لهم دويا كدوي خلية النحل "(المارك،١٤٠٠،ج٣:ص١٩٢). وكان المسجد هو المدرسة وهو مصدر العلم وملتقى المتعلمين مع شيخهم كما كان أيضاً مقر الفتياء، ولا يقتصـر عمل المطوع في الهجر والقبائل على التعليم فقط بل هو واعظ القبيلة وخطيب مسجدهم وإمامهم في الصلاة، وقد يكون مرجعهم الديني في كل شئ.

ونقـلاً عن الشيخ عبدالعزيز بن باز (رحمه الله) تقول لطيفة السلوم: لـم يكن هناك منهج ونظام رسمي تسير بموجبه حركة الوعظ والإرشاد، وإنما يـتوقف الأمر على علم وثقافة وشخصية المرشد ومدى انعكاسها على منهجه ونظامه الذي يسير عليه(السلوم،١٤٠٨:ص١٨٩).

ومـن الأهميـة في هذا المجال تبيان توزيع السكان في المملكة في تلك الفـترة ونسـبة السـكان الـبدو إلى الحضـر في مناطق المملكة. حيث ينقل العجلانـي عن ليبسكي أن عدد سكان المدن في المملكة: ٢٢% والـزراع: ١٢% وعدد البدو: ٦٦%(العجلاني،بدون:ص٥٥). الجدول رقم (٢) يبين:

توزيع سكان المملكة حسب تقدير عام ١٩٤٤م (بالألف)

	الحجاز	عسير	نجد	الأحساء	الملحقات	جملة
البدو	٧٠٠	٤٥٠	١٣٠٠	٢٠٠	٣٥٠	٣٠٠٠
الحضر	٤٠٠	٧٥٠	٨٠٠	١٠٠	١٥٠	٢٢٠٠
المجموع	١١٠٠	١٢٠٠	٢١٠٠	٣٠٠	٥٠٠	٥٢٠٠

جدول رقم (٢) المصدر (الخريجي، ١٤١٩، م٢ : الصفحة ٣٢١).

من الجدول رقم (٢) يتضح أن البادية تستوعب نحو ٦٠% من جملة السكان، وعسير هي المنطقة الوحيدة التي تقل بها نسبة البداوة عن نسبة الاستقرار. ويعيش ٦٤% من سكان الحجاز في باديته، وتصل نسبة البداوة في نجد إلى ٦٢%، أما الأحساء فهي أقل مناطق المملكة سكاناً، ويتوزعون بنسبة ١: ٢ بين مستقرين وبدو على الترتيب(الخريجي،١٤١٩،م٢:ص٣٢١-٣٢٢). وهذا ما كان عليه مجتمع الجزيرة العربية قبل عهد الملك عبدالعزيز (طيب الله ثراه) إذ كانت البادية أعلى بكثير من نسبة الحاضرة وعدم الاستواء السكاني من أهم عوامل تفكك مجتمع ذلك العصر(الحقيل،١٤١٧:ص٥٢).

لقد أدرك الملك عبدالعزيز ضرورة التفكير في نظام يتمشى مع الحضارة، تقول الباحثة موضي بنت منصور آل سعود: البداوة عامل سلبي بالنسبة للدولة الحديثة والمعاصرة في ضوء قواعد التنمية، فمعنى تكاثر السكان البدو هو عجز البيئة عن استضافة أبنائها(آل سعود،١٤٠٨:ص٩٣).

أما أول مدرسة لتعليم أبناء البادية فقد أسسها علي عثمان حافظ، وهي مدرسة الصحراء بالمسيجيد في طريق المدينة جدة في شهر شوال عام ١٣٦٥ هـ على بعد نحو ٨٣ كيلو متراً من المدينة(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص٢٣٦).

٢ . المعهد العلمي السعودي بمكة المكرمة عام ١٣٤٥هـ (١٩٢٧م):

تأسست أول مدرسة في مستوى الثانوية في الأول من شعبان عام ١٣٤٥هـ بهدف تخريج مدرسين ليعملوا في المدارس الابتدائية، وعرفت تلك المدرسة باسم المعهد العلمي الإسلامي، وتعود فكرة إنشائه لمعالجة مشكلة خلو المدارس الابتدائية والأولية كلها أو معظمها من المعلمين المؤهلين عند البدء في تكوين مديرية المعارف في الحجاز، بالإضافة إلى تطوير المعلم

باعتــباره الركيــزة الأولى للتعــليم، واشترط للالتحاق بالمعهد الحصول على شــهادة إتمام الدراسة الابتدائية، ومدة الدراسة فيه أربع سنوات دراسية، وفي عــام ١٣٦٥هـــ طــورت الدراسة بالمعاهد العلمية السعودية وأصبحت مدة الدراسة بها خمس سنوات دراسية.

ويعــد المعهد العلمي السعودي أقدم مؤسسة حكومية علمية في المملكة فــوق المرحــلة الابتدائية على الإطلاق وقد أوجد به قسم لإعداد المعلمين في الممــلكة. وافتتح فيه قسم ليلي للموظفين الذي يرغبون في الاستزادة من العلم ولا تســمح لهم ظروف عملهم بالانضمام إلى فصوله نهاراً، ولم يستمر التعليم فــي القســم الليلي طويلاً فقد توقف نهائياً مع بدء عطلة عيد الفطر، كذلك أخذ طــلاب القسم النهاري يتناقصون يوماً بعد يوم وفي نهاية السنة أجري اختبار لمن تبقى منهم ثم أغلقت أبواب المعهد وبقيت كذلك قرابة العام.

" وأعيــد افتــتاح المعهد عام ١٣٤٧هــ (وخصص لكل طالب مكافأة شــهرية قدرها جنيهان من الذهب)، وقد دُعي سمو النائب العام لجلالة الملك فافتتح المعهد رسمياً، وغير اسم المعهد في عهده من المعهد العلمي الإسلامي إلى المعهد العلمي السعودي بمكة المكرمة "(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص٢٦٦).

وقــد حــرص الأستاذ أحمد علي على أن يسجل ما يعتبر من أولويات المعهــد، فهــو أول مؤسســة تعليمية تسمى معهداً وهو أول مؤسسة يتعاون للــتدريس فيها أساتذة من مختلف الأقطار العربية والإسلامية كما كان المعهد أول مدرســة فــي الممــلكة تدخل تدريس اللغة الإنجليزية في دروسها، وأول معهــد يــدرس التربية وطرائق التدريس. ومن طريف ما ينسبه الأستاذ أحمد

علي للمعهد من أولويات تأسيس أول فريق لكرة القدم وذلك بمبادرة من الطلبة الإندونيسيين(أبو راس والديب،١٤٢٠:ص١٦٢-١٧٠).

أمـــا عن فكرة المعهد فقد نبعت بفضل المفكرين التربويين الذين أحاطوا بالملك عبدالعزيز، ومن إصرار الملك نفسه ورغبته الأكيدة في التدرج بتغيير الوضـــع القائم وتطويره، وارتبطت نشأة المعهد العلمي السعودي بجهود الشيخ حـــافظ وهـــبه. وقد الحق بالمعهد قسم للقضاء عام ١٣٥٢هـــ لعله يمثل بداية التفكير في تأسيس كلية الشريعة في البلاد والتي ظهرت للوجود بعد ١٧ عاماً من ذلك التاريخ(المرجع السابق:ص١٧١).

٣ . مدرسة تحضير البعثات عام ١٣٥٦هـــ بمكة المكرمة:

تعـــد أول مدرسة ثانوية حكومية بالمفهوم الحديث ليس في مكة المكرمة بـــل فـــي المملكة العربية السعودية ومنها كانت بداية إنشاء المدارس الثانوية كامـــلة التشكيل، ويعتبر السيد طاهر الدباغ صاحب فكرتها، بدأت الدراسة بها في السابع من محرم عام ١٣٥٦هـــ، ويحق أن يلتحق بها كل من حصل على شهادة الدراسة الابتدائية، والهدف من إنشاء مدرسة تحضير البعثات هو إعداد الطـــلاب الســـعوديين للالـــتحاق بالجامعـــات الخارجيـــة وخاصة الجامعات المصرية، لذا كان منهجها الدراسي شبيهاً بمناهج الثانوية في مصر بل مطابقاً لهـــا في أكثر المواد باستثناء مواد الثقافة الإسلامية واللغة العربية، وقد بدأت فـــي تخريج طلابها منذ نهاية العام الدراسي ١٣٥٨-١٣٥٩هـــ. ومدة الدراسة بهـــا خمـــس سنوات الأربع الأولى للثقافة العامة والسنة الأخيرة إعداد للتعليم الجـــامعي، وخلال الفترة ما بين ١٣٦٥- ١٣٧٢هـــ طرأت عدة تعديلات على مدة الدراسة لتصبح ٦ سنوات دراسية(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص٢٧٣-٢٧٥).

وظلت مدرسة تحضير البعثات تؤدي دورها إلى أن استقر نظام التعليم المتوسط والثانوي في عهد وزارة المعارف، وقامت بمهمة إعداد الطلاب للجامعات السعودية والخارجية جميع مدارس التعليم الثانوي بالمملكة. وهكذا نجحت التجربة نجاحاً باهراً، حيث لم تكتف بأن خرجت أجيالاً من أبناء البلاد الذين تلقوا تعليمهم العالي في الخارج بل أفضت إلى المساهمة في بناء النظام التعليمي نفسه(أبو راس والديب،١٤١٩:ص١٨٠).

ويجمع معظم الباحثين على أن هذه المؤسسة التعليمية هي نقطة الانطلاق والتحول في مجريات النهضة التعليمية التي شهدتها المملكة. وقد أستمر هذا النظام قائماً في مدرسة تحضير البعثات وغيرها من المدارس الثانوية التي أحدثت فيما بعد حتى عام ١٣٧٨هـ حيث انقسمت المرحلة الثانوية إلى مرحلتين:

١. المرحلة المتوسطة ومدة الدراسة بها ٣ سنوات.
٢. المرحلة الثانوية ومدة الدراسة بها ٣ سنوات(الحقيل،١٤٠٦:ص١٤٦).

٤ . دار التوحيد عام ١٣٦٤هـ بالطائف:

شهد عام ١٣٦٤هـ بروز نمط جديد للتعليم يختلف في هدفه عن أهداف المعهد العلمي السعودي أو مدرسة تحضير البعثات، وذلك بقيام مدرسة دار التوحيد لتزويد من يريد أن يتخصص ويتعمق في دراسة مبادئ الشريعة الإسلامية على مدى خمس سنوات يدرس الطالب خلالها مواد الشريعة واللغة العربية، وذلك بهدف إعداد متخرجين أكفاء في العلوم الدينية واللغة العربية وإسناد وظائف القضاء إليهم والقيام بالواجبات الدينية من وعظ وإرشاد، وتهيئة خريجيها للالتحاق بكلية الشريعة.

المدرسة كظاهرة تعد تجربة تربوية خلاقة في تاريخ التربية المعاصر في المملكة العربية السعودية وهي أشبه ما تكون بفكرتها كتجربة مدرسة (سمرهل) التي قامت في بريطانيا في أوائل القرن العشرين من حيث المرونة وتدريب الطلاب وتشجيعهم على تحمل أعباء تعليم أنفسهم لكنها فاقت (سمرهل) بنتائجها الإيجابية في تخريج قادة لعبوا دوراً أساسياً في قطاعات الدولة والمجتمع، وفي قدرتها كذلك على الاستمرار والحياة على عكس (سمرهل) التي برغم نجاح بعض طلابها في مواصلة الدراسة العليا إلا أنها اختفت بسبب فقدان عناصر البقاء للتجربة (الزيد،١٤٠٤:ص١٩).

إن تأسيس دار التوحيد كان أساساً جزءاً من خطة رسمتها مديرية المعارف العامة بأن تكون هذه الدار مرحلة من مراحل إعداد الطلاب ليواصلوا ويكملوا تعليمهم الشرعي العالي داخل المملكة، فبعد خمس سنوات من إنشائها وتخرج الدفعة الأولى منها قامت كلية الشريعة بمكة المكرمة عام ١٣٦٩هـ.

ومعروف أن صاحب فكرة تأسيس دار التوحيد هو الملك عبدالعزيز نفسه، ففي نشأتها كثير من خصائص تجربة الهجر وتوطين البادية، لقد كان هذا المشروع يستهدف حث الموطنين للالتحاق بركب التقدم الذي يقوده الملك شخصياً. وكانت تلك التجربة قريبة من نفس الملك لأن دار التوحيد تميزت عن باقي التجارب التي تستعرضها هذه الدراسة بكون الملك عبدالعزيز فرضها فرضاً، وأقتحم بها معارضة المواطنين من أهل نجد معتمداً على رؤية واضحة لما يريد أن يحققه إيماناً منه بقيمة العلم وفائدته على المدى الطويل. وقد كان الملك عبدالعزيز حريصاً كل الحرص على أن ينضم للمعاهد التي أنشئت في الحجاز كالمعهد العلمي السعودي ودار التوحيد أعداد من الطلبة

الـــنجديين الذيـــن يأمر باختيارهم وتوجيههم للاستفادة منهم مستقبلاً في تطوير الحركة التعليمية في نجد.

يقـــول الشـــيخ محمد بن جبير: لو سئلت اليوم عن الرجل الذي يعود له الفضل بعد الله في رعاية هذه الدار لقلت دون تردد إنه جلالة الملك عبدالعزيز ــ رحمـــه الله ــ فقـــد كان يرعى الدار ويرعى طلاب الدار لدرجة أنه يتابع شخصـــياً ســـيرهم الدراسي ويستقبلهم عندما يكون في الطائف ويقوم بنصحهم وتوجيههـــم ويأمـــر بـــنقل طـــلاب الدار إلى بلدانهم في مناطق المملكة على ســـيارات حكوميـــة في الإجازة الصيفية وكذلك العودة مع بداية العام الدراسي الجديـــد، وبعد أن توفرت الطائرات كانت تنقل طلاب دار التوحيد(لجنة احتفال دار التوحيد،١٤١٥:ص٩).

وقـــد أختار الملك عبدالعزيز الطائف مقراً لدار التوحيد لما كان لها من قـــبل مكانـــة بارزة في الحياة الفكرية في الحجاز وموقعها الجغرافي وتراثها الأدبـــي والاجـــتماعي القديـــم وكان لها تجاربها في قيام المدارس مكاناً يبرر اخـــتيار المـــلك لها ليضع فيها تجربته الجديدة والتي أراد أن يثري بها نظامه التعليمي.

لقـــد كان توجه الملك عبدالعزيز في بداية الأمر بأن يكون هذا المعهد مقصـــوراً عـــلى الطـــلاب النجديين وأن يختار ١٠٠طالب من حملة الشهادة الابـــتدائية أو ممـــن لديهـــم المعلومات التي تلقوها من المشائخ أو ما يعادلها، وحيـــث لـــم يكـــن فـــي نجد مدرسة ابتدائية إلا في الرياض وعنيزة وشقراء والمجمعـــة فقـــد جيء بطلاب تلك المدارس من أهلهم بالقوة أحياناً والترغيب أحيانـــاً أخـــرى، فمن حيث الأولى فقد كلف الملك عبدالعزيز أمراء تلك المدن

بـــأن يحصـــوا الشـــباب الذين في سن التعليم المتوسط ليتم نقلهم إلى الطائف والدراســـة في دار التوحيد، وان يبعثوا مندوبين عن الملك يأتون بالطلاب إلى المعهـــد بدون موافقة أهلهم، ومن حيث الثانية فقد وفّر للطلاب السكن والغذاء الجيدين(المارك،١٤٠٠،ج٣:ص٣٣١- ٣٣٦).

لقـــد كانت خشية الأباء على أبنائهم من الالتحاق بالدار في بداية الأمر أن الدخـــول فيها يعني الدخول في الجندية. فكانوا يخفونهم عند الطلب والبحث عـــنهم، بـــل ذكـــر أن بعض الآباء طالب بإعفاء إبنه فكان الرد: لا سبيل إلى الإعفاء.

وكان من الطبيعي أن تقابل دار التوحيد بهذا القدر من المعارضة، لأنها تمثل تغييراً جذرياً وجوهرياً في النظم التعليمية وأساليباً لم يألفها الناس. وكان لابد من مرور الوقت وإثبات النتائج حتى تتغير الاتجاهات والمواقف(أبو راس والديب،١٤٢٠:ص٢١٢).

٥ . مدرسة الأمراء عام ١٣٥٤هـــ:

كان من اهتمام الملك عبدالعزيز بالتعليم الحديث إنشاؤه مدرسة الأمراء فـــي مكة ثم في قصره بالرياض لتعليم صغار الأمراء من أبنائه وحفدته ومن يـــليهم من الأسر السعودية، وقد استمرت الدراسة في مكة فترة لم تكن طويلة وكـــان إذا حـــان موعـــد أفول الملك إلى الرياض تتعطل الدراسة في مكة ثم تســـتأنف في الرياض. ومن خصائص تلك المدرسة الحركة الدائبة وارتباطها ارتـــباطاً مباشراً بشخص الملك ووجوده في أي مكان يذهب إليه، وكان الملك عـــبدالعزيز حريصاً على توجيه أبنائه وعدم التساهل مع أي متخلف منهم عن الدراسة وكان يتفقدهم يومياً لهذا الغرض.

وقـــد ســـمح الملك وشجع طلبة آخرين من أبناء رجال الخاصة الملكية لتعـــليمهم الخط والحساب والإنشاء وغيرها من المواد. وبدءاً من عام ١٣٥٧ هـــ توســـعت المدرسة في أوقاتها النظامية وأخذت تقبل الطلبة من الأمراء وغيـــر الأمـــراء، فكانت مدرسة للأمراء وغيرهم من أبناء الشعب. وأصبحت المدرســـة الأم فـــي الـــرياض. كما اُستقدم لهذه المدرسة بعض المدرسين من الحجـــاز حيـــث اخـــتير الشـــيخ عبدالله الخياط مديراً لها والأستاذ أحمد علي والأستاذ صالح الخزامي مساعدين له.

وتعتـــبر مدرســـة الأمـــراء تجـــربة تربوية تعليمية من تجارب الملك عبدالعزيز، وتحتل مكاناً خاصاً في تاريخ التعليم في المملكة. وعلى الرغم من أنهـــا كـــانت مدرسة خاصة - مع اتساعها لغير الأمراء - إلا أنها كانت أول مدرســـة نظامية في الرياض وفق منهج يأخذ بالحديث ولا يلغي التقليدي. أما عـــلى المســـتوى الأهـــلي كانت أول مدرسة نظامية أنشئت في الرياض هي المدرسة الأهلية الواقعة بالبطحاء، وقد أنشئت بتبرعات الأهالي احتفاء بذكرى عـــودة المـــلك عـــبدالعزيز مـــن زيارته لمصر عام ١٣٦٧هـــ ولذلك سميت المدرسة التذكارية تخليداً لهذه الذكرى.

عقـــب ذلك قامت مدرسة للأيتام وكانت تابعة لإدارة القصر الملكي في بـــناية خاصـــة بالـــرياض. حيث يؤتى بالطلاب من خيام قبائلهم ومن مراعي إبـــلهم. وكانت الحكومة تدفع لبعض الأباء تعويضاً عن عمل البنين في رعي الماشـــية أو غير ذلك حال غيابهم عن مضاربهم لتعليمهم(الزركلي،١٩٩١:ص ١٧٤).

٦ • البعثات العلمية الخارجية:

عــرفت البلاد في أواخر العهد العثماني نماذج قليلة من البعثات الفردية الــتي توجه من خلالها عدد محدود من الأفراد أما على حسابهم الشخصي أو عــلى حســاب الحكومة التركية إلى معاهد العلم في القاهرة ودمشق وبيروت والأستانة.

أمـــا البعـــثات الجماعيـــة المنظمة فيرجع الفضل في تنظيمها وتأسيسها وجعــلها حــركة تعــليمية رسمية منظمة إلى رأي وفكر الملك عبدالعزيز في الســنوات الأولى من دخوله الحجاز. فقد وافق الملك عبدالعزيز على مشروع البعـــثات المتوالية وأمر أن توفد البعثة السعودية الأولى إلى مصر، وفق قرار مجلس الشورى بهذا الشأن رقم ٣٣ في ١٣٤٦/٥/٤هـــ.

أمـــا عن أول بعثة سعودية إلى مصر يقول الأستاذ عبدالله الحقيل كانت عـــام ١٣٤٤هـــــ ثم توقفت، وفي عام ١٣٤٧هـــ عمدت مديرية المعارف إلى إرســـال الطلـــبة لمـــتابعة دروسهم في المعاهد المصرية، تلتها بعثات أخرى (الحقيل،١٤٠٦:ص١٤٦).

ويذكر الزركلي أن أول بعثة علمية للدراسة في الخارج أنفق عليها من ضـــريبة إضـــافية هـــي قـــرش واحـــد عـــلى كـــل طرد من البضائع يدخل الـــبلاد(الزركلي، ١٩٧٠،ج٢:ص٦٤٠). وبإرسال البعثات المنتظمة إلى مصر أنشـــئت أول ملحقيه ثقافية أو دار للبعثات السعودية بالقاهرة(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص٣٢٣).

وقـــد أوفـــد كذلـــك بضعة عشر طالباً إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وكـــانت البعـــثات الموفدة إلى الولايات المتحدة الأمريكية للتخصص في علوم الكيمياء والجيولوجيا والمحاسبة والاقتصاد وإدارة الأعمال والأنواء والأرصاد

الجوية واللاسلكي والطيران، كما تمت بعثات أخرى إلـــى كلية الطيران في لــندن وكــلية (ســان هرست بإنجلترا) والى الجامعة الأمريكية في بيروت وسويسرا وألمانيا وغيرها للتخصص في مختلف أنواع العلوم والفنون(الحقيل، ١٤٠٦:ص١٤٧). ولقد كان تعاقب إرسال البعثات بعد ذلك من أنجح الأعمال الــتي قــامت بها مديرية المعارف، ويمكن اعتبار ذلك حجر الأساس في بناء الدولة بناءً علمياً حديثاً.

وهــناك ما نسميه في هذا الوقت بعثة داخلية فبعد أن فُتح المعهد العلمي السعودي في مكة المكرمة " أراد الملك عبدالعزيز أن يكون نفعه شاملاً. فأمر باخــتيار خمســين شاباً من أهل نجد، لدخوله. وبعد قدومهم إلى مكة في ذي الحجة عام ١٣٤٨هـ أقتصر على اثني عشر منهم، فهيأت لهم وسائل المطعم والمســكن والملبس وغيرها وألحقوا بالمعهد، حتى أكملوا دارستهم فيه، فكان مــن بيــنهم القاضي ومدير المدرسة والمدرس، كغيرهم من خريجي المعهد. وابُــتعث بعضهم إلى مصر، فأكملوا دراستهم فيها "(الزركلي،١٩٧٠،ج٢:ص ٦٤٢).

٧ . كلية الشريعة عام ١٣٦٩هـ بمكة المكرمة:

أول مؤســســة تعــليمية للتعــليم العـــالي فـــي الممــلكة العربية الســعودية، " ارتــبط تأسيســها بسنوات تأسيس دار التوحيد وازدهار المعهد العلمي السعودي وفروعه والحرص على أن يواصل أبناء الوطن دراساتهم في الشريعة والتراث الإسلامي داخل بلادهم بدل أن يبتعثوا إلى الخارج لاستكمال مــثل هــذه الدراســة، حيث تقرر الاستعاضة عن الابتعاث إلى كلية الشريعة بمصــر بفتح كلية الشريعة بمكة ــ كما يشير إلى ذلك التقرير الخاص بالكلية ــ. وقــد بــدأت هــذه الكلية بفصل دراسي يتألف من (٢٢ طالباً) من الذين

تخــرجوا مــن دار التوحيد بالطائف أو المعهدين العلميين السعوديين في مكة المكرمة والمدينة المنورة "(التويجري،١٤١٩:ص١٦٠). نتيجة للرغبة الملحة عــند المــلك عــبدالعزيز في قيام تعليم عالي داخل المملكة. وكانت مناهجها الدراســية عــند افتتاحها مقتصرة على العلوم الدينية واللغة العربية، وفي عام ١٣٨٥هــــ أدخلت تعديلات في مناهجها وتخصصات جديدة وعدلت تسميتها فأصبحت كلية الشريعة والدارسات الإسلامية.

٨ . معهد إعداد المعلمين ١٣٤٦-١٣٧٢هـ:

عــندما أنشــئت مديرية المعارف كان عدد المدارس الابتدائية كما تقدم أربع مدارس فقط، لذا تركز اهتمام المديرية إلى إذكاء الميل لطلب العلم ونشر التعــليم فــي جميع أنحاء المملكة، وقد حققت المديرية في مهمتها هذه نجاحاً كــبيراً، ونــتيجة لهــذا التوجه كان لزاماً عليها توفير عددٍ كبيرٍ من المعلمين فقــامت بافتتاح هذا المعهد لإعداد المعلمين، ونظراً لظروف خاصة مرت بها المــنطقة العــربية فــي تلك الفترة، اضطرت المديرية إلى الاستعانة بكل من يــرغب العمل في التدريس ويحسن القراءة والكتابة سواء كان من أهل البلاد أو مــن الوافدين إليها من أبناء الدول العربية الشقيقة. ولم يكن الموقف يسمح بمراعاة مستوى خاص لمؤهلات علمية عند التعيين فكانوا من الفئة التي أطلق عليها (معلم الضرورة) للحاجة الماسة للمعلم آنذاك، وكان التعليم في المعهد يتم لهذه الفئة في الفترة المسائية.

وفــي عــام ١٣٧٢هــــ أنشئت كلية المعلمين بمكة المكرمة والتي من خلالهــا استطاعت المملكة أن تنطلق في هذا المجال انطلاقة كبيرة في إعداد المعلمين وتأهيلهم، عقب ذلك قامت كليات التربية في معظم مدن المملكة مقام كلية المعلمين التي لم تدم طويلاً.

٩ . المعهد العلمي عام ١٣٧٠هـ بالرياض:

افتتح أول معهد علمي بمدينة الرياض عام ١٣٧٠هـ، وقام لتحقيق نفس أهداف دار التوحيد. وهي العناية بنشر وتعليم العلوم الإسلامية، ويعتبر اللبنة الأولى للمعاهد العلمية حيث تبعه فتح مزيد من المعاهد في أنحاء المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى معاهد في الخليج، وجميع هذه المعاهد تتبع حالياً لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويؤهل هذا النوع من التعليم الدارسين للتخصص في علوم الشريعة الإسلامية وفروع اللغة العربية إضافة إلى العلوم الأخرى.

١٠ . المدارس الصناعية عام ١٣٦٩هـ:

أنشئت أول إدارة للتعليم الصناعي في المملكة عام ١٣٦٩هـ في عهد مديرية المعارف، وفي العام نفسه افتتح أول معهد نظامي لهذا النوع من التعليم بالمملكة في مدينة جدة. حيث جاءت كلمة الصنايع عن قصد صريح من مخطط السياسة التعليمية للملك عبد العزيز حسب ما نصت عليه المادة ٢٣ من التعليمات الأساسية لنظام التعليم الصادر في ١٣٤٤/٩/١هـ.

١١ . مدرسة التجارة ١٣٧٢هـ:

في ربيع الأول من عام ١٣٧٢هـ افتتحت مديرية المعارف أول مدرسة مهنية بالمملكة وهي مدرسة التجارة المتوسطة ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، يقبل بها حملة الشهادة الابتدائية وتعد هذه المدرسة طلابها للعمل في الشركات والبنوك ويمنح الطالب بعد إتمام الدراسة دبلوم مدارس التجارة المتوسطة(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص٢٨٤).

١٢ . كلية الشريعة ١٣٧٣هـ بالرياض:

تعتبر كلية الشريعة بداية التعليم الجامعي في مدينة الرياض، ويعد معهد الرياض العلمي الذي تم افتتاحه عام ١٣٧٠هـ اللبنة الأولى لهذه الكلية أعقبها إنشـــاء جامعـــة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بموجب الأمر الملكي رقم م/ ٥٠ وتاريخ ١٣٩٤/٨/١٧هـ.

المبحث الثاني
الإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

يعد مفهوم الإستراتيجيا قديماً في الفكر البشرى. ويرجع أصل كلمة استراتيجيا Estrategy إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس Strategos.

" واستراتيجيا تعني فن القيادة، وقد مر مفهوم الاستراتيجيا بعدة مراحل تطورية. ففي البداية ارتبط بفن الحرب، حيث عُرف بأنه: معرفة استخدام القوات للوصول إلى أهداف الحرب، ثم اكتسب مفهوماً جديداً يتمثل في أنه فن استخدام وتنسيق مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق الغايات السياسية، أما في الوقت الحاضر فأصبح علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتطوير الدولة والمجتمع على حد سواء، بما يتلاءم مع الإمكانيات والموارد المعنوية والمادية المتاحة والكامنة.

أما التكتيك وهي كلمة إغريقية أيضاً، فتعني التعبئة أو إعداد الترتيب أو التنظيم المرحلي. وقد انتقل التكتيك أيضاً من الميدان العسكري إلى ميادين مختلفة ليمثل تصميم مسارات الحركة وحجمها واتجاهاتها الموصلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية "(الفقير،١٤١٩:ص٢٢). أي أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف والنظرة الواسعة بعيدة المدى.

وقد أخذ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء هذا المفهوم الاهتمام الزائد ابتداءً من الخمسينات من هذا القرن. وخلال هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الاستراتيجية. وأخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف باسم الإستراتيجية.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المتأثرة بنشاط المنظمة Stake Holders، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها بصورة عملية متتابعة.

وتشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل في طريقة التفكير، وأسلوب الإدارة، ومنهجية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية(ياسين،١٩٩٨:ص١٥).

كما يشير توماس Thomas إلى الإستراتيجية على أنها: الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت. لهذا السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة. فهي حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة(المرجع السابق:ص١٦).

ويقـول مغربي أن الإدارة الاستراتيجية تعني: تصور الرؤى المستقبلية للمـنظمة، ورسـم رسـالتها وتحديـد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقـات المـتوقعة بيـنها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطـة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ويستخلاص من التعريفات السابقة مجموعة من العناصر التالية:

١- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.

٢- بيان رسالة المنظمة.

٣- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.

٤- إن التحام المنظمة مع بيئتها يعد أمراً مهماً.

٥- تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

٦- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

٧- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا(مغربي،١٩٩٩:ص٣١-٣٤).

وبـناءاً على ما سبق فأن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة بتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

خلاصـة القول أن الإدارة الاستراتيجية بحد ذاته عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيـق رسـالة المـنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعّالة مع القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديـدات وفـرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر(ياسين،١٩٩٨:ص١٨).

القرارات الإستراتيجية: Strategic Decitions

تتخذ القرارات الاستراتيجية عادة من أعلى المستويات الإدارية، وتتعامل مع المستقبل بعيد المدى للمنظمة ككل وليس من جوانب معينة فيها. ويمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذي القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة. وتمتاز القرارات الاستراتيجية بما يلي:

١- الندرة: تعتبر القرارات الإستراتيجية قليلة كمّاً، وغير عادية، وليس لها سوابق من الممكن الإقتداء بها.

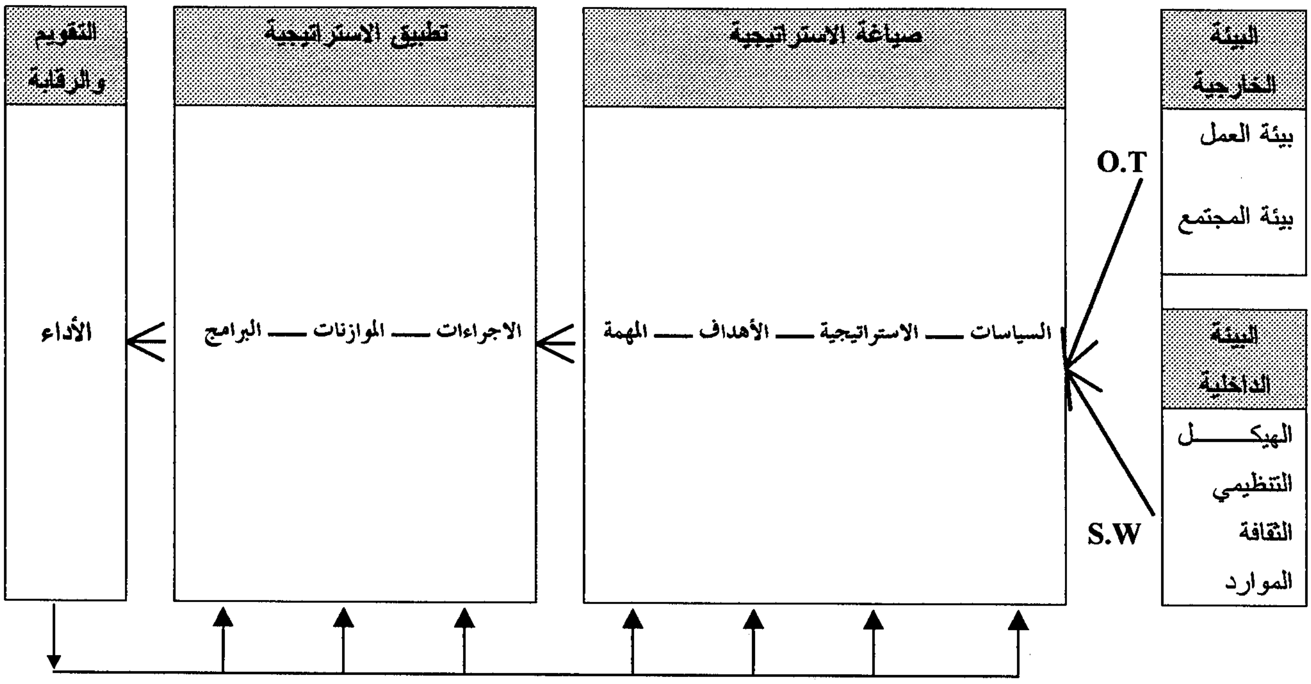
٢- التكلفة العالية: تتطلب عمليات اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية كماً كبيراً من الموارد من حيث الأموال والالتزام والمثابرة.

٣- الريادية: تقدم القرارات الإستراتيجية سوابق تعتمد عليها القرارات الأدنى التي تتخذ من مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، أي أنها تشكل مظلة للقرارات الأقل أهمية منها(القطامين،١٩٩٦:ص٣٥).

نموذج الإدارة الاستراتيجية:

يُمثل الفكر الإداري الاستراتيجي اتجاهاً حديثاً في الإدارة كما سبق وان تقدم، ظهر نتيجة تعقد ظروف العمل وتعقد أنشطة المنظمات. ويعكس هذا الفكر القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم الميزة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل.

وقد تعددت النماذج التي حاولت شرح الطريقة التي تمارس من خلالها الإدارة الإستراتيجية، إلا أن غالبيتها اتفقت على أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من أربعة مراحل أساسية. حسب ما هو مبين بالشكل (١):



نموذج Wheelen and Hunger للإدارة الاستراتيجية

الشكل (١) المصدر (الحسيني ، ٢٠٠٠ : الصفحة ٣٨)

ويقسم ويلين و هنقر Wheelen and Hunger (1998) مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية إلى أربع مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:

والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: **أين نحن الآن؟**

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية والداخلية بهدف التعرف على الموقف الحالي للمنظمة. وتتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمة العمل تحديد العناصر الاستراتيجية، وهي تلك المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل المنظمة في المستقبل.

ويعرف هذا التحليل في الأدبيات الإدارية بتحليل العناصر الإستراتيجية S.W.O.T وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية في المنظمة، حيث تمثل (S) عوامل القوة Strengths (مثل القدرة، الإمكانات، الإصرار، الثقة، الخيال، الخبرة، الاستقرار، ...). بينما تمثل(W)

عوامل الضعف Weakness (مثل قلة الوقت، ضعف الحالة الصحية، ضعف الخبرة، نقص المساندة، عدم الاستمتاع بالعمل، ...).

أمـــا (O) و (T) فتمـــثلان العناصـــر الاســـتراتيجية في بيئة المنظمة الخارجية، حيث تمثل Opportunities(O) الفرص المتاحة للمنظمة (الفرص الســـانحة، قوة العلاقة مع الآخرين، العمل في ميدان متصل، ...). بينما تمثل Threats(T) المخاطر والتهديدات التي تعمل ضد محاولات المنظمة الاستفادة من تلك الفرص (مثل أزمات مالية، خسارة، قلق، تردي الصحة، ...).

ويعتـــبر تحـــليل العناصـــر الإســـتراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضـــاع التنافســـية للمـــنظمات والـــدول في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الاســـتثمارية والإســـتراتيجية(القطامين،١٩٩٦:ص٥). انظر مصفوفة التحليل شكل رقم (٢):

مصفوفة تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف

S.W.O.T Analysis Matrix

البيئة الخارجية / البيئة الداخلية	الفرص Opportunities	التهديدات Threats
نقاط القوة Strengths	تعظيم القوة – تعظيم الفرص Max. / Max.	تعظيم القوة – تقليل التهديدات Max. / Min.
نقاط الضعف Weakness	تقليل الضعف وتعظيم الفرص Mini. / Max.	تقليل الضعف – تقليل التهديدات Mini. / Min.

شكل (٢) المصدر (شوشة، ١٩٩٩ : الصفحة ١٩٩)

إن اخـــتيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل مـــن العوامل الداخلية والخارجية. ويشير إليها البعض بتحليل SWOT، وتعد

عمـــلية هامـــة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال اتباعها(مغربي،١٩٩٩:ص١٥٢).

القوة والضعف الداخلي: Internal Strenghs and Weaknesses

تمـــثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المـــنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يـــدل على قوة أحد المجالات بالمنظمة، أما إذا اتسمت بالسوء أو التدني فإنها تعـــني وجـــود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة، ومن أمثلتها (التنظيم الإداري، مجـــالات التســـويق، شـــئون الإنـــتاج والعمـــليات، النواحي المالية والمحاســـبية، الـــتطوير)، وتعـــتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

الفرص والمخاطر الخارجية: External Opportunities and Threats

تتمـــثل نـــتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافســـية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحـــو اقتناصـــها، وإذا كـــانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثـــرها عـــلى المنظمة، ومن أمثلة الفرص والمخاطر الخارجية (التكنولوجيا، الـــتحولات الســـكانية، تغيـــر القيـــم، حـــدة المنافسة، ...)، ويهتم واضعوا الإســـتراتيجية من جعل الإستراتيجية مستفيدة من كامل مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض تأثير المخاطر الخارجية(مغربي،١٩٩٩:ص٢١).

جدول التحليل الداخلي

عناصر الضعف	عناصر القوة
. عدم وضوح التوجه الاستراتيجي . الموقف التنافسي المتدهور . تسهيلات مهملة للعملاء . نقص الموهبة والخبرة الإدارة . معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط . المعاناة من المشاكل العملية الداخلية . عدم القدرة على تمويل التغييرات الضرورية في الاستراتيجية . ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو	. الكفاءة المميزة . المصادر المالية متاحة . مهارة تنافسية جديدة . معرفة جيدة بالمشتريين . قيادة جيدة للسوق . النوعية العالية للمنتجات والخدمات . إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات . ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج

الجدول رقم (٣) المصدر (ياسين، ١٩٩٨ : الصفحة ٩٧).

جدول التحليل الخارجي

التهديدات	الفرص
. احتمال دخول منافسين جدد . زيادة مبيعات المنتجات البديلة . نمو بطيء في السوق . سياسات سعريه مناوئة . زيادة الضغوط التنافسية . سرعة التأثير باتجاه التراجع والركود . نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين . تغير أذواق وحاجات المستهلكين . تغيرات سكانية معاكسة	. الدخول إلى قطاعات جديدة في السوق . إضافة إلى خط الإنتاج . تنوع المنتجات ذات العلاقة . إمكانية التكامل العمودي . نمو أسرع في السوق . التوطن بين الشركات المنافسة . القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين . أمور أخرى

الجدول (٤) المصدر (ياسين، ١٩٩٨ : الصفحة ٩٧).

أولاً: البيئة الداخلية: Internal Envirometet

هـــي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والســيطرة عليها (Controlable)، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم ومـــوارده المالية أو المادية، يضاف إلى ذلك الموارد البشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

ويـــتوقف نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على مدى قـــدرة إدارة المنظمة على تفهم المتغيرات الاستراتيجية الداخلية. فما من شك أن تـــلك المـــتغيرات الاســـتراتيجية الداخـــلية يمكن أن تؤدي إلى دفع الخطة الاستراتيجية أو بنفس المنطق عرقلتها.

وتشـــمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية العديد من المتغيرات التنظيمية منها كـــما يشير مدكور (١٩٩٩:ص٣٢):

١- البناء التنظيمي في المنظمة الذي يعكسه الهيكل التنظيمي.

٢- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٣- الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية:

إن الهـــدف الأساســـي مـــن تحليل البيئة (خارجياً وداخلياً) هو إعداد مصـــفوفة التحليل الاستراتيجي، والتي تشمل مقابلة الفرص Opportunities والمهـــددات Threats مـــع جوانـــب القـــوة التنظيمية Strengths والضعف Weaknesses، وتعـــرف هـــذه المصفوفة باسم Swot Analysis وتمثل نتائج تحـــليل هـــذه المصـــفوفة نقطـــة البداية المنطقية للخطوة التالية من التخطيط الاســـتراتيجي وهـــي مرحلة " إعداد الاستراتيجيات " وتهتم المنظمات بتحليل

وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة وذلك في ضوء ما يلي:

١- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات البشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

٢- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات.

٣- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.

٤- بيان وتحديد نقاط الضعف.

٥- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر)(مغربي، ١٩٩٩:ص ١٣١).

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التحليل الداخلي:

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التحليل الداخلي من أهمها:

١- أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عامل من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في أحد المنظمات ولا يكون كذلك في منظمة أخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف باختلاف الزمان والمكان.

٢- أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة.

٣- أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر البيئية قدر المستطاع.

٤- أن المنظمة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها.

٥- أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة(المرجع السابق:ص١٥٣).

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها:

يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال والآلات والمباني أو كانت بشرية (إدارية، تنظيمية، تنفيذية) وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسبين ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته ... الخ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم على منظمتهم، كذلك مدى سمعة المنظمة.

ومما تقدم يمكن تعريف عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بأنها: العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل: التمويل، المحاسبة، التسويق، التوزيع، الإنتاج، العمليات، الأفراد، العلاقات العمالية، موارد المنظمة وأهدافها، من أجل تحديد نواحي القوة والضعف الجوهرية في المنظمة، والتي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة أو مواجهة التهديدات السائدة في البيئة الخارجية.

ثانياً: البيئة الخارجية: External Inviromental

البيئة الخارجية عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة في الأجلين القصير والطويل.

وبعبارة أكثر تحديدا البيئة الخارجية هي: القوى الخارجية التي تؤثر (أو تتأثر) بنشاط المنظمة. أي إنها مجموعة من القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها (Uncontrollable)، وتقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

١ ــ البيئة العامة: General Environmental

ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية)، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- السياسات والإجراءات التنظيمية التي يمكن اتباعها.

كمأ تتكون البيئة الخارجية من مجموعة المتغيرات والقوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر على عمل المنظمة وتتألف من العناصر التالية:

١. القوى الاقتصادية: Economic Forces

منها حالة الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود أو النمو.

٢. القوى الديموغرافية (الاجتماعية): Demographic Forces

هي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المنظمة.

٣. القوى السياسية والقانونية: Political and Forces

القـــوى السياسية تعني الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى.

٤. القوى التكنولوجية: Technological Forces

إن الـــتغير السريع يؤدى إلى ضرورة أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديد(Aakar,1995:p48).

٢ ـ البيئة الخاصة: Task Environmental

هي مجموعة العوامل والتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات، وهذه العوامل تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ويمكن للمنظمة ـ نســبياً ـ الـــرقابة عــليها والـــتأني فيها. ومن أمثلة تلك العوامل (العملاء، الموردـيــن، التكـــنولوجيا، الصناعة والمنافسين) ونجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

ترجع أهمية تحليل البيئة الخارجية إلى الأسباب التالية:

ـ البيــئة الخارجيــة هـــي نقطة البداية ونقطة النهاية بالنسبة للمنظمة. فهي المصـــدر الأساسي لموارد المنظمة (نقطة البداية)، وهي المستهلك الأساسي لمنتجات المنظمة (نقطة النهاية).

ـ البيــئة الخارجيــة تفــرض العديــد مـــن القيود على ممارسات المنظمات (الجزيري،١٩٩٤:ص٦٧).

ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل بدرجة تأثير كل منها على الأخرى، حيث تساعد دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها:

١- الأهداف التي يجب تحديدها:

فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

٢- الموارد المتاحة:

تساعد عوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد، ...) وكيفية الاستفادة منها.

٣- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:

تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاح أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع ومنافذه.

٤- أنماط القيم العادات والتقاليد وأشكال السلوك سواءً الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي:

تسهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية.

ومن الأهمية بمكان أن نوضح هنا أن التحليل لا يقصر على تحليل كل متغير من هذه المتغيرات على حدة، بل يتضمن التحليل دراسة التفاعلات الناتجة عن تفاعل تلك المتغيرات مع بعضها البعض. مثال ذلك التفاعلات

الدائمة بين المتغيرات السياسية والمتغيرات الاقتصادية والتي يصعب في كثير من الأحيان الفصل بين أثر كل منهما على حده.

ويلزم الإدارة أن تحلل العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، ويمكن أن يتم ذلك بالعمل على الإجابة عن أربعة أسئلة رئيسية:

١- ما الموقف الحالي للمنظمة؟

٢- ماذا تهدف الإدارة للمنظمة أن تكون عليه في المستقبل؟

٣- ما يمكن أن يعوق مسيرة المنظمة إلى تحقيق ما تهدف إليه؟

٤- ماذا يجب على الإدارة أن تقوم به لتنطلق وتحقق ما تهدف إليه في المستقبل؟

وتتطلب الإجابة على تلك الأسئلة القيام بالتحاليل التالية:

١- تقييم الوضع الحالي لبيئة المنظمة.

٢- تقييم الوضع المتوقع لبيئة المنظمة مستقبلاً وما يمكن أن يظهر من فرص.

٣- التنبؤ بقيود البيئة التي يمكن أن تعوق / تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

٤- التنبؤ بنتائج الاستراتيجيات الحالية التي تطبقها المنظمة على مجريات بيئتها (غراب،١٤١٨:ص١١٣).

وتعرف عملية تحليل البيئة الخارجية بأنها: العملية التي يقوم بها الاستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية، الحكومية، القانونية، التسويقي، التنافسية الخاصة بالموردين، التكنولوجية، السياسية، الجغرافية، السكانية والاجتماعية لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنظمة.

أمـــا تقييـــم الفـــرص والمخاطـــر في البيئة الخارجية للمنظمة فيُعرف بتشخيص البيئة الخارجية.

وبالنســبة لتشــخيص البيئة الخارجية فهو عبارة عن: قرارات إدارية تــتخذ على أساس تقييم أهمية البيانات (الفرص والمخاطر) عن تحليل البيئة الخارجية.

ويهــدف التحليل والتنبؤ الاستراتيجي إلى تحديد الفرص والمخاطر في بيــئة المنظمة الخارجية وتحديد نواحي القوة والضعف الاستراتيجيين في بيئة المنظمة الداخلية، بغرض تبين بدائل سد الفجوة الاستراتيجية. حيث يدخل ذلك في خطوات وضع الاستراتيجية الإدارية.

ويعتــبر التحــليل نقطة الانطلاق الحرجة في التفكير الاستراتيجي، فهو يعــتمد على قدرة المدير الاستراتيجي على رؤية الموقف الذي سيواجهه بعد إعــادة تجميع جزيئاته بالشكل الذي يمكن تحديد أسلوب التغلب عليه، فهو في الــبداية يراه كلاً متوافقاً فيلجأ إلى تحليله إلى أجزاء محددة ومنفصلة، فيدرس كــل منها على حده، ثم يعيد تجميع هذه الأجزاء بالشكل الذي ينتج عنه أعظم المزايا في سبيل اتخاذ القرار المناسب للموقف.

إن مــن أهم ما يميز عقلية المدير الاستراتيجي هو المرونة العقلية التي تمكــنه مــن اكتشاف الاستجابات الواقعية للأحوال المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجيــة للمــنظمة، وعــدم الاقتصار على تبين الدرجات المختلفة للحلول الوسطى(غراب،١٤١٨:ص٤٠-٤١).

وبعــد إتمــام تحــليل البيئة الخارجية يلزم أن يشخص الاستراتيجيون النتيجة، فيقومون بتقييم مدى معنوية الفرص والمخاطر التي كشف عنها تحليل

البيئة الخارجية. وبعد أن تبحث الإدارة البدائل الاستراتيجية المتاحة، تعمد إلى دراسة أهداف المنظمة ومدى تحقيق تلك البدائل لهذه الأهداف من خلال نشاط الأعمـــال الحـــالي في ظل المهنة المتفق عليها للمنظمة. فإذا كانت نتيجة هذه الدراسات إيجابية بالنسبة لبديل معين تبدأ الإدارة مرحلة التطبيق للإستراتيجية المخـــتارة. أما إذا كانت نتيجة تلك الدراسات سلبية، فإنه من الضروري بحث موضع الاختيار الاستراتيجي.

الاختيار الاستراتيجي:

يعـــرف الاختيار الاستراتيجي بأنه: القرار الخاص باختيار استراتيجية بديـــلة معيـــنة مـــن بين استراتيجيات تفصيلية ضمن استراتيجية رئيسة معينة لتتناســـب مـــع تحقيق أهداف المنظمة. ويتضمن ذلك اعتبار العوامل المؤثرة عـــلى الاخـــتيار، وتقييـــم البدائل الاستراتيجية في ضوء هذه العوامل والقيام بالاخـــتيار الفعلي. وعلى هذا، فما الاختيار الإستراتيجي إلا عملية اتخاذ قرار يتعلق بتصفية البدائل المطروحة وتحديد بديل من بينها للتطبيق فيما بعد.

ويتعـــلق الاخـــتيار الاســـتراتيجي بتفضيل الإدارة لبديل معين من بين الـــبدائل الاســـتراتيجية المطـــروحة للتطبيق على أساس مناسبته لنواحي القوة والضعف في المنظمة والفرص والمخاطر التي تواجهها في سوقها وصناعتها.

ويعتـــبر نمـــوذج إلبينج مثالاً طيباً وملخصاً وافياً للعوامل التي تؤثر على الاختيار الفردي. وفيه يقرر إلبينج أن القرار الذي يتخذه المدير في موقف معين هو حصيلة التفاعل بين العناصر السبعة الآتية:

١. المعرفة المرتجعة الأساسية:

التي تخلق لدى الفرد نموذجاً عن العالم المحيط به.

٢. عمليات اتخاذ القرار:

التي قد تتم تلقائياً أو بطريقة محسوبة، فردية أو جماعية.

٣. افتراضات علاقات السبب والنتيجة:

التي تتعلق بعدم استخدام الفرد للطرق الفنية للتحليل في مواجهة المشكلات الإنسانية.

٤. الاحتياجات البشرية:

التي تتعلق بإشباع الفرد لاحتياجاته الأساسية والاجتماعية وتحقيق ذاته.

٥. الخبرات السابقة:

التي تتعلق بتعلم الفرد والقدرات التي حصل عليها.

٦. التوقعات:

التي تتعلق بما ينتظره الفرد طبقاً لخبراته السابقة من إشباعات مختلفة للاختيارات المختلفة.

٧. الثقافة والقيم:

التي تتضمن البيئة الثقافية للفرد التي تؤثر على قيمه الشخصية واختياراته.

وتعد كل هذه العوامل مؤثرات مهمة على الاختيار الشخصي، ويؤدي التفاعل بينها إلى تعقد تأثيرها إلى حدٍ كبير (المرجع السابق:ص٣٦٨-٣٦٩).

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية: Strategy Formulation

والسؤال الرئيس في هذه المرحلة هو: **إلى أين نريد أن نذهب؟**

وللإجابة على هذا السؤال، يلزم أن تكون الإجابة متضمنة تحديداً واقعياً لكثير من العناصر الاستراتيجية التالية: غاية المنظمة وأهداف المنظمة.

فغاية المنظمة هي السبب الرئيس لوجودها، وبالرغم من أهمية " غاية المنظمة " إلاّ أنها من العناصر الاستراتيجية الأكثر غموضاً وجدلاً، وربما

يكــون الســبب فــي ذلــك أنها تبدو كعبارة فلسفية، غير محددة، اصطناعية. وتأكيداً لهذا فإننا نجد العديد من المنظمات لا توجد لديها مهمة واضحة، أو لا تُلقي بالاً لها إذا وجدت أو تستخدمها في المناسبات الرسمية والدعائية فقط.

غيــر أن الواقع العملي يؤكد غير ذلك، فالغاية هي دليل الأداء التنظيمي والــتي تبنى عليها كــل الأنشطة الاستراتيجية الأخــرى. فهــي بعبارة أكثر تحديداً " دستور عمل المنظمة " إذا جاز التعبير(مدكور،١٩٩٩:ص٥٨).

والغايــة أو المهمة كذلك هي التي تحدد المستقبل الذي ترغب المنظمة الوصــول إليه أو المستقبل الذي ترغب المنظمة في أن تعيشه. فالانتظار حتى يصبح المستقبل واقعاً لن يجدي نفعاً مع المنظمات في عالمنا المعاصر، وخير من ذلك أن تبدأ المنظمة في صنع مستقبلها تأكيداً لقول أحد رجال الإدارة:

إن مهمــة مــنظمات التعــليم يمكــن أن تســاعد فــي مرحــلة إعداد الاستراتيجية، خاصة في الإجابة عن الأسئلة الاستراتيجية التالية:

- مــا المجــالات التنافســية الــتي سوف تستخدم كأساس لتحديد أهداف منظمات التعليم؟
- ما المتطلبات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات التعليم؟
- كيف يمكن تعظيم نواحي " القوة التنظيمية " وتقليل أثر جــوانب " الضعف التنظيمي "؟
- ما احتمالات النمو المستقبلي في مجال التعليم؟
- مــا أهــم مــتغيرات البيــئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء الإستراتيجي لمنظمات التعليم؟

فعمــلية صــياغة الاســتراتيجية تعــني وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision.

وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

١- تحديد رسالة المنظمة.

٢- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.

٣- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.

٤- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

٥ - تحديد البدائل الاستراتيجية.

٦ - اختيار الاستراتيجية المناسبة(مغربي،١٩٩٩:ص٦٠).

وتتضمن صياغة رسالة المنظمة والغاية من وجودها وطبيعتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياستها باتجاه تحقيق مهمتها الأساسية. وتتألف هذه المرحلة من النشاطات التالية:

أولاً: تحديد رسالة المنظمة: Organization Mission

رسالة المنظمة تعني الغاية أو الهدف من وجودها، وتعرف بأنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات المماثلة لها "(السيد،٢٠٠٠:ص٢٨). ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها.

وتعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات في عملية الإدارة الاستراتيجية، وذلك لأنها:

١. توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم.

٢. تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والاستراتيجيات التي سوف تطبقها.

٣. تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمات الأخرى.

٤. تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى إلى تحقيقها(ماهر،١٩٩٩:ص٥٦).

لذا يمكن القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيس الذي يواجهه المسؤولين (ما عملنا الجوهري تجاه عميلنا ومجتمعنا)، ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والافضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة.

<u>مثلاً</u>: رسالة جهاز التربية والتعليم هي توفير التعليم المناسب للأجيال المتعاقبة على الوطن.

ويتضح من نص هذه الرسالة أنها تتضمن العناصر التالية:

١- التعبير بشكل دقيق عن وظائف عمل المنظمة في الحاضر والمستقبل.

٢- تعكس رسالة المنظمة القدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر وتلك التي من الممكن بصورة مؤكدة توفرها في المستقبل(القطامين،١٩٩٦:ص٦٥).

معايير الرسالة الجيدة:

١. أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأطراف.

٢. أن تكون الرسالة مختصرة.

٣. أن تتضمن الرسالة تحديداً واضحاً لمجال عمل المنظمة.

٤. أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع وتحفز الاستراتيجية للمنظمة.

٥. أن تعكس الرسالة الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة.

٦. أن تكون الرسالة بمثابة المرشد وإطار للمديرين.

٧. أن تتسم الرسالة بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية.

٨. أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمنظمة.

٩. أن تكون الرسالة واقعية تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

١٠.أن تكـــون صـــياغة الرسالة تثير دافعية الأفراد لتحقيقها(ماهر،١٩٩٩ :ص٦٥)

ثانياً: صياغة الأهداف: Objectives

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمن محدد ــ متوسط في الغالب ــ وتحقيقهــا بطــريقة متكامــلة ومتتابعة يمكنها من تحقيق غاية المنظمة، وهي مطــلوبة لــترجمة رسالة المنظمة ويمكن قياسها، وتمثل معلومات عند تطبيق المــنظمة لرســالتها ومهامها، وتختلف الأهداف عن الغايات من حيث المدى الزمــني، فالغايــات (Goals) تمــثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمن أطــول نســبياً، وهي ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمــني الطويــل ويهــتم بوضعها وتحديدها دائماً أعلى المستويات الإدارية بالتــنظيم لأنهــا تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عاليه. وتتصف بمجموعة من الصفات الهامة التالية:

١- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها.

٢- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة وان تصاغ صياغة كمية.

٣- هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق).

٤- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف(مغربي،١٩٩٩:ص٢٣).

وتقــوم الإدارة العليا في الغالب بصياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل الرسالة المحددة، وعادة ما تتضمن العناصر التالية:

١. ما الذي سيتم إنجازه؟ - الأهداف

٢. متى سيتم إنجازه؟ - البعد الزمني

٣. من سيشارك في عملية الإنجاز؟ - القدرات البشرية(القطامين،١٩٩٦ :ص٦٥).

كما تتصف الأهداف من حيث البعد الزمني إلى ثلاثة مستويات:

١- الأهداف قصيرة المدى.

٢- الأهداف متوسطة المدى.

٣- الأهداف بعيدة المدى.

وتمر المنظمة بمراحل مختلفة من الدقة في تحديدها لأهدافها:

١- مرحلة عدم وجود أهداف رسمية للمنظمة.

٢- مرحلة وضع أهداف عامة للمنظمة في صورة غير مكتوبة عادة.

٣- مرحلة وضع أهداف عامة للمنظمة في صورة مكتوبة.

٤- مرحلة وضع أهداف محددة، وذلك بوضع صياغة محددة لأهداف محددة.

٥- مرحلة وضع وترتيب أولوية الأهداف الدقيقة المحددة(غراب،١٤١٨:ص ١٠١).

وعلى هذا الأساس تمثل الأهداف التنظيمية الحالة المستقبلية التي تحاول المنظمة الوصول إليها(Aakar,1995:p81)، ومن ذلك يتضح أن الأهداف التنظيمية هي الحالة المستقبلية التي توجه الجهود الجماعية الحالية لتحقيقها. أو بعبارة أخرى هي " الحالة أو الوضع غير الموجود حالياً والذي تتجه النية إلى إيجاده مستقبلاً من خلال الجهود التنظيمية ".

إن عملية تحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط استراتيجي. فتلك الأهداف التنظيمية لابد أن تكون محددة وواضحة ومكتوبة في كثير من الأحيان.

وبصفة عامة يمكن القول أن الأهداف التنظيمية لمنظمات التعليم يجب أن:

- تستمد من غاية نظام التعليم.
- تحدد قبل البدء في بقية الأنشطة الاستراتيجية.
- تصف الحالة المستقبلية المرغوب تحقيقها والتي سوف توجه إليها الجهود الحالية.

ثالثاً: وضع الخطط الإستراتيجية:

تعبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تنظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدى فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها.

رابعاً: وضع السياسات:

يمثل وضع السياسات الإطار العام المرجعي لعملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة وتتبع مباشرة من الخطط وتمتد لتربط عملية التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ.

ومما تقدم نلاحظ أن أهم إجراء استراتيجي يمكن التأكيد عليه في هذه المرحلة هو اختيار التفكير بدلا من الأداء. لان التفكير الاستراتيجي الحقيقي والاستخدام الأمثل له يحدد الاتجاه لجميع الطاقات البشرية.

خطوات صياغة الإستراتيجية

تحليل الموقف الحالي Current Situation Analysis	دراسة القيود الداخلية والخارجية والتكنولوجية الحالية (تحديد ما تقوم به المنظمة حالياً ولماذا وكيف تقوم به).
تحليل البيئة الداخلية والخارجية Enviromental Analysis	تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ضوء مصفوفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف S.W.O.T. Analysis Matrix
الموازنة بين الأحوال البيئية والقدرات الداخلية	البحث في البدائل الاستراتيجية في ضوء الموازنة بين القدرات والإمكانات وعناصر الاضطرار البيئي وتتأثر هذه العملية بخبرة المنظمة بعمليات القصور الذاتي ومقاومة التغيير والموارد العاطلة ومدى الوعي بالمخاطر.
تحديد وتقييم البدائل واختيار انسبها	وضع الأولويات في ضوء الخبرة السابقة والعوامل البيئية والعوائد والتكاليف.
تحديد مستويات الاستراتيجية Strategy Level	تصميم مستويات من الاستراتيجية الاجتماعية Social Strategy الاستراتيجية الشاملة للمنظمة Corporate Strategy استراتيجية وحدة النشاط Stragic (S.B.u) Unit Business واستراتيجيات المجالات الوظيفية Functional Stratiges

الجدول رقم (٥) المصدر (شوشة، ١٩٩٩ : الصفحة ١٢٤)

المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية: Strategy Implementation

والسؤال الرئيس في هذه المرحلة هو: **كيف نصل إلى هناك؟**

ينعت تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعلميات التنفيذية في إدارة الإستراتيجية واكثر المراحل صعوبة، وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة، وهنالك ثلاثة أنشطة رئيسية

في عملية تنفيذ الإستراتيجية (وضع الأهداف الدورية، وضع السياسات، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة).

وعلى هذا فإن الإدارة يجب أن تحدد إجابات واضحة للأسئلة التالية:

- من الشخص أو الأشخاص المسئولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
- ما الأنشطة التنظيمية التي يجب أن تؤدى؟
- كيف يمكن أن تؤدى تلك الأنشطة؟

أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية:

إن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، إذ يحتوى على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية:

أولا:

١. إن صياغة الاستراتيجية تهتم ببيان وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق.

٢. إن تطبيق الاستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج.

ثانياً:

١. تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية.

٢. يركز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة.

ثالثاً:

١. أن أساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.

٢. إن أساس تطبيق الاستراتيجية يبني على العمليات التشغيلية.

رابعاً:

١. تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة.

٢. يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.

خامساً:

١. تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.

٢. يتطلب تطبيق الاستراتيجية التكامل والتنسيق فيما بين عدد كبير من الأفراد.

متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، أما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات فنية متعددة الأبعاد، فعند تحديد الاستراتيجية المناسبة نجد أننا في حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخارجية، بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج إلى دراسة وتقييم الإمكانات الحالية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف، هذا من جانب وتقدير أهمية القيم والأخلاقيات الشخصية السائدة من جانب أخر.

أما فيما يتعلق بمقومات تطبيق الاستراتيجية فإن الأمر هنا يشمل كافة الجهود التي تبذل لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق ومن أهم الجهود والأنشطة:

- تهيئة البيئة الثقافية.
- إعداد القيادات الإدارية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية.
- وضع نظام للرقابة وتقييم الأداء.

- وضع البرامج الزمنية والسياسات الوظيفية بحيث تكون متناسقة مع الاختيار الاستراتيجي(خطاب،١٩٩٧:ص٣١٦).

ويضيف **الباحث:**

- توصيف المهام الأساسية والتنسيق فيما بينها وتحديد مسئولية كل فرد.
- وضع نظام للحوافز والجزاءات.
- مراجعة الأهداف سنوياً.

ولا يمكن في هذا الصدد إغفال الدور المحوري والهام الذي تلعبه القيادة في التطبيق الاستراتيجي، والتي تضطلع بمهمة تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية وتوضيحها، وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ وتوزيعها، والإشراف على إعداد التنظيم اللازم لتطبيق الاستراتيجية المختارة، ووضع تطوير السياسات والإجراءات والموازنات والبرامج الوظيفية.

المرحلة الرابعة: التقييم الاستراتيجي: Strategy Evaluation

والسؤال الرئيس في هذه المرحلة هو: **هل وصلنا إلى هناك؟**

مرحلة التقييم الاستراتيجي هي المرحلة التي تحدد فيها الإدارة العليا ما إذا كان تطبيق اختيارها قد حقق أهداف المشروع وغاياته، ومدى نجاحها في ذلك، وفيها يتم التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وغالباً ما يتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف المخططة بالأهداف المحققة، وتحديد فجوة الأداء الاستراتيجي، وتحري الإجراءات المناسبة لسد تلك الفجوة.

إذاً التقييم الإستراتيجي عبارة عن عملية يقوم فيه المديرون بمقارنة النتائج المحققة للإستراتيجية بمستوى الأداء المتوقع للأهداف. وبالطبع يجوز

أن يكــون عــدم تحقيــق الأهــداف راجعاً إلى التطبيق الخاطئ للإستراتيجية المختارة أو راجعاً إلى عدم مناسبة الاستراتيجية المختارة نفسها.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:
١- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
٢- قيــاس الأداء وذلــك بمــراجعة النــتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
٣- اتخاذ إجراءات تصحيحية.

كما تتطلب عملية التقييم الاستراتيجي توافر العناصر التالية:
١- توافر الدوافع للتقييم، فقبل أن يبدأ التقييم يلزم التأكد من توافر الرغبة لدى المديرين للقيام بالتقييم.
٢- توافــر نظــام مــتابعة الــتقييم، فيتطلب التقييم الفعّال للإستراتيجية نظام معــلومات إداريــة مناسبة ونظاماً كاملاً وأميناً لرفع التقارير عن نتائج تطبيق الاستراتيجية.
٣- توافر معايير التقييم، يجب أن يتم تقييم الاستراتيجية بمجرد تطبيقها للتأكد مــن نجاحهــا ثــم تقييمهــا دوريــاً للــتأكد مــن استمرار نجاحها بالدرجة المطلوبة(غراب،١٤١٨:ص٥٠٥- ٥٠٦).

الرقابة الاستراتيجية:

آخــر خطــوات عمــلية إدارة الاستراتيجية هي الرقابة الاستراتيجية. وتركــز على تقييم الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة. وتمــارس فــي الحياة العملية بعد تصميم الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ الفعلي(خطاب،١٩٩٧:ص٣١٦). وتستند إلى إجابة سؤالين أساسيين:

١- هل الاستراتيجية التي تم تنفيذها هي التي كانت تعنيها المنظمة؟
٢- هـل النتائج التي حققتها الاستراتيجية عند تنفيذها هي التي توقعتها الإدارة في عملية التقييم الاستراتيجي؟

ويتطـلب الإجابـة عـلى هذيـن السؤالين تصميم نظم خاصة للرقابة الاسـتراتيجية، حيث أن معظم نظم الرقابة الإدارية قد تم تصميمها لأغراض معيـنة، لذا يعد الأخذ بهذه الأنظمة مشكلة مضاعفة. فلابد من أن تتوفر لنظم الرقابة الإستراتيجية ما يلي:
١- توفيـر المـرونة الـتي تـتيح للمديرين الاستجابة العالية للأحداث غير المتوقعة.
٢- تقديم المعلومات السليمة عن أداء المنظمة.
٣- توفيـر المعـلومات وإمداد المديرين بها في التوقيت المناسب وبالطريقة الملائمة لنجاح عملية صنع القرار(عبد الرحمن،١٩٩٩:ص١٩٧-٢٠٢)

مشكلات التقييم الاستراتيجي:

يخضـع الـتقييم الاسـتراتيجي للحكم الشخصي وبالتالي يعتبر عرضة للخطأ. ويمثل سوء تقييم النتائج الاستراتيجية الحالية أكبر مصدر للصعوبة في هذا الشأن، فإذا قدرت الإدارة أن نتائج تطبيق الاستراتيجية غير مرضية، فإن ذلـك يستدعي إعادة النظر في الإستراتيجية الموضوعة، وفي الوقت نفسه فإن النتائج الباهرة للإستراتيجية الحالية لا تعني بالضرورة نجاحها.

وتهـدف هـذه المرحـلة لتقييم جوانب الأداء المختلفة لنظام التخطيط الاستراتيجي وكما هو معروف فأن الرقابة تتبع التخطيط وتسعى للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط لها.

ويقترح الباحث نموذجا للإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:



نموذج الباحث للإدارة الاستراتيجية

المبحث الثالث

التفكير الاستراتيجي

تمهـــــيد:

هناك حكمة تقول " أن الوقت المعطى للفكر أعظم توفير للوقت ".

ولقـــد كان العلامة Edward De bono محقاً عندما قال " أن التفكير هـــو أهـــم ثروة إنسانية، لكن للأسف يعتقد الكثيرون أنهم أكفأ في ممارسة هذا التفكير. لذلك لا يستفيدون من هذه الملكة إلا بشكل ضئيل جداً، مما يجعلهم لا يفكـــرون فـــي بذل أي مجهود لتنمية كفاءتهم في التفكير "(جارات،١٩٩٨:ص ٢٨٥).

والـــتفكير فريضة إسلامية هي في " القران الكريم تشمل العقل الإنساني بكـــل ما احتواه من الوظائف بجميع خصائصها ومدلولاتها. فهو يخاطب العقل الـــوازع والعقل المدرك والعقل الحكيم والعقل الرشيد، ولا يُذكر العقل عرضاً مقتضـــباً بـــل يذكره مقصوداً مفصلاً على نحو لا نظير له في كتاب من كتب الأديان "(العقاد،٢٠٠١:ص٥).

والـــتفكير الإستراتيجي نمط من أشغال العقل، كل أحد يستطيع مُمارسته عـــلى نحو ما، ولكن ليس بالاستطاعة أو الأمر الهين تطبيق كل ما يتم التفكير فيه. ومن الملاحظ انه في الآونة الأخيرة بدأ التفكير الإستراتيجي يكتسب شعبية مـــتزايدة فـــي الأدب الإداري مع مرور الوقت على حساب التخطيط التنظيمي، ولكـــن مع الأسف قدّم التفكير الإستراتيجي على انه أنموذج أعلى من التخطيط الإســـتراتيجي، أو كـــبديل عـــنه، وهـــذه نظرة غير موفقة ناتجة عن قلة الفهم الواضـــح للـــتفكير الإســـتراتيجي، مما نجم عن هذا الفهم خلق نوع من الخلط والتشـــويش المعتـــبر، وكـــان أن نتج عن هذه النظرة القاصرة لهذا المفهوم أن عـــرقل تطـــبيقه مـــن قـــبل المهـــنيين وتطويـــره مـــن قـــبل المديـــرين (Lawrence,1999:p1).

ويؤيـد مغـربي هذا التوجه على نحو آخر حيث يقول: يعنى التخطيط الاسـتراتيجي بـتوقف حـال المسـتقبل والاسـتعداد لمواجهة متغيرات هذا المسـتقبل، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا خـلاف عـليه أنـه ما دام التخطيط إستراتيجياً نجد اهتمام المديرين يصبح مـتزايداً، وتعـد الفـترة الزمـنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد بالإمكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة ... وهكذا(مغربي،١٩٩٩:ص١٨).

فالـتخطيط الإسـتراتيجي والـتفكير الإستراتيجي وجهان لعملة واحدة، ولكـي يكـون هـناك إدارة إسـتراتيجية كفؤه لابد من امتلاك هذين الوجهين، فالـتفكير والـتخطيط الإستراتيجي يجب أن يعملا يدّا بيدّ لكي تجنى منهما فائدة قصـوى. فالـتفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي كلاهما ضروري ولا شـيء كـاف دون الآخـر فـي جعـل نظـام الإسـتراتيجية فعّـال (Lawrence,1999:p1). وطـبقا لهيراكـليوس (١٩٩٨) الـتخطيط الإسـتراتيجي و الـتفكير الإسـتراتيجي مترابطان في عملية جدلية، حيث أن كلاهما ضروري للإدارة الإستراتيجية الفعّالة. ويميز سنتر برت (١٩٩٤) بين الـتفكير الاسـتراتيجي والـتخطيط الاستراتيجي، فبينما التخطيط الاستراتيجي عـبارة عـن عملية برمجة لخطط سبق تحديدها، فان التفكير الاستراتيجي هو عمـلية تركيب للعمليات الفكرية عن طريق استخدام الحدس والإبداع للوصول إلى صورة مترابطة عن المنظمة. وقسم ريـموند Raimond,1996 التفكير الإسـتراتيجي إلـى نمطين هما " الإستراتيجية كآلية ذكية " و " الإستراتيجية كخيـال مـبدع " الأولى مـا نعتـبره تخطيـط إستراتيجي، بينما الآخر تفكير إسـتراتيجي. وهذا التقسيم يفرق بين المبدعين مقابل التحليليين عند النقاش حول

هـذا الموضـوع. وقـد طور (Liedtka,1998) نموذجاً للتفكير الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر هي:

١ــ تطـور الـنظام عـن طريق إيجاد نموذج عقلي لكيفية عمل النظام داخلياً وخارجياً.

٢ــ نقطة التركيز وهي القضية المحددة التي ينبغي التركيز عليها.

٣ــ الفرصـة العقـلية وهي حالة من التفتح الذهني على خبرات جديدة تسمح بإيجاد بدائل جديدة.

٤ــ التفكير في الوقت المناسب وهو الوقت الذي يشعر عنده الشخص بالفجوة بين الواقع والمأمول.

٥ــ تطوير الفرضيات(Lawrence,1999:p1-4).

ومما تقـدم يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي.

ما هو التفكير الإستراتيجي؟

يؤكّـد هـنري مينزبيرج بأنّ التفكير الإستراتيجي ليـس مجرّد " إسم تعـريفي بديـل يـندرج تحـت مظلة الإدارة الإستراتيجية " بل هو تفكير في المستقبل عن طريق التركيز المستمر بعيد المدى بعد القيام بعملية عزل ما هو مهـم مـن غير المهم. أما براهالد وهيمل فيريان أن التفكير الاستراتيجي هو صياغة البنية الإستراتيجية، وقد أكد الباحثين على مبادئ مستبرغ العامة وهو الإبـداع والاكتشـاف وفهـم الاسـتمرارية. بيـنما يرى Stacey أن التفكير الإسـتراتيجي هو استخدام القياس لتطوير أفكار مبتكرة وتصميم أعمال مبنية على التعميم(Lawrence ,1999:p2).

ويشــير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المــتكيفة مــع ظــروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضــافة إلى إدراك الأبعــاد الحــرجة والمحوريــة والاستفادة من مواردها النادرة.

والمــنظمات الــتي تعمــل على تضمين قابلية التفكير الإستراتيجي في نظامها تخلق مصدراً جديداً من الميزة التنافسية. وقدرتها مع الوقت في تحسّن نوعية اتخاذ القرارات وسرعة تطبيقها.

الميزة التنافسية: Competitive Advantage

تشــير الميــزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير مــن خلالهــا بطريقة اكثر فعالية، فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافســيها فــي أحــد أنشــطتها أو فيمــا يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها الجغرافي، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضــعف الداخــلية إضــافة إلى الفرص والمخاطر السائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها(مغربي،١٩٩٩:ص٢٧).

ويــتمكن المسئولون عن طريق التفكير الإستراتيجي من توجيه المنظمة بــدءاً من الانتقال من العمليات الإدارة اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤى مختــلفة إلى العوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، بما يحقق في النهاية توجهاً فعّالاً بصورة أفضل

لهـــا، بحيث يكون منظور التوجه الجديد متوجهاً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي وفي نفس الوقت وأدراك الموقع الذي تقف فيه المنظمة بما يمكنها في نفس الوقـــت مـــن تحاشي أخطاء الماضي، فلا يمكن إطلاقا جعل المستقبل خاليا من المخاطر، ولكن من الممكن قبول القيام بالمخاطر ولكن بصورة تتسم بالحكمة والتفكير السليم(جارات،١٩٩٨:ص٢٣).

تحديد المستوى:

إن تحديـــد مســـتوى الفكر هو عبارة عن وضع حدود له، ومعرفة آفاقه ومجالاتـــه. فالإنسان بفطرته التي فطرها الله سبحانه وتعالى عليها ينظر بعيدا ابعـــد مـــن الواقع الذي يعيش فيه، أي انه يسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة مـــن الأهداف، والهدف في أبسط معانية صورة في خيالنا تسيطر علينا يرتبط بهـــا شـــعور معين يجعلنا إما أن نحاول تحقيق هذه الصورة فعلاً أو نتغاضى عـــنها. فالبشـــر جميعهـــم يتصرفون وفقا لما يعتبرونه انه حقيقة وبالتالي فان نظـــرتهم إلى الأمـــور تحدهـــا المعـــتقدات النابعة من هذه الحقيقة، لأننا دائما ننجذب نحو الصور المسيطرة على أذهاننا.

ويعـــتقد الكثيرون من أول وهلة أن الاستراتيجية (كما يوحي اسمها) يجـــب أن تكون عالية المستوى وذات أمد طويل، أي أنها شيء غير عادي، وهـــذا يفســـر لـــنا ســـبب وأســـلوب التعبير عنها وكأنها طلاسم، وإذا كانت الاســـتراتيجية تعتـــبر فعـــلاً شيئاً غير عادي وعالي المستوى، فان وقوفنا في مكـــان مرتفع يمكننا من النظر في مجال اكبر وبشكل ابعد، ولكن لن نستطيع رؤيـــة تفاصـــيل الأشياء الموجودة على الأرض، وهنا تتضح أهمية الأسلوب Thinks بصـــورة افضـــل. وإذا مـــا قمنا بتشبيه التفكير هذا بمثل من يركب

طائــرة هيلوكبتر، فطائرة الهيلوكبتر تمكن من الرؤية بعيدة المدى وفى الوقت نفســه يمكنها الهبوط لكي تقترب من الشيء الذي تريد أن ترى تفاصيله بشكل أوضــح. وهكذا فان أسلوب التفكير يتيح لنا أيضا الرؤيا الشاملة دون الحرمان مــن الخــوض فــي التفاصيل التي تعتبر أساسية كبناء أفكار عالية المستوى، وبذلــك فــان الاســتراتيجية التي يتم التوصل إليها ستنصب على العموميات والتفاصيل في آن واحد(جارات،١٩٩٨:ص١٦٤).

التظاهــــر:

إن التفكير الإستراتيجي يتطلب التفكير في أشياء ربما تكون غير مألوفة أو أنــنا غير معتادين عليها من قبل. لذا يجب أن نلجأ إلى استخدام التظاهر أو الادعــاء أو القيام بتصرف ما أو عمل شئ ما، أي نتخيل ما سوف يحدث إذا قمــنا فعلا بعمله حتى ولو لم يكن مألوفا لدينا، لان التفكير في أرقى مستوياته هــو نوع من التظاهر بعمل شئ ما. وبذلك تتاح فرصة القيام بتجربة المخاطر لمعــرفة مــا سيحدث إذا اتخذنا إجراءاً ما، وهذا هو بالفعل لب الاستراتيجية. وهــذا الأسلوب يتطلب أن نتوقف عنده بصورة مؤقتة على التفكير في تجاربنا الســابقة أو عــن إصدار أحكام مسبقة، لأننا فعلا في هذا الإطار نقوم بإعداد ســيناريوهات أو عمــل وصــفة لحلول قابلة للتطبيق دون الحاجة إلى توافر اعــتقاد راســخ لدينا أنها فعلا الحلول المطلوبة أو الصحيحة. بذلك يمكننا من خــلال هــذه الممارسات أو التصورات تحديد مدى إمكانية تحقيق أشياء مهمة لكــنها غير محدودة، كما أن فتح آفاق أمام العقل نحو جعل أشياء معينة تتحول إلى واقع ملموس.

هــذه المرحلة تتوقف عليها مدى إمكانية تحويل الرؤيا الاستراتيجية إلى رســالة، وباستخدام هذه الملكة يمكن أن يتحدد ما يتميز به التنظيم عن غيره،

أي مـــا يجعـــل المنظمة مختلفة عن مثيلاتها. وأيضا يمكن أن نتوصل لمعرفة الأســـباب الكامنة وراء الأمور التي لا تسير بالشكل الصحيح داخل المنظمة. لـــذا فـــان أي رؤيا مستقبلية يمكن أن تخدم تلك المعايير للوصول إلى معرفة إمكانية مسايرتها أو تحقيقها.

القيادة الاستراتيجية:

المـــنظّمات العسكريّة والمنظّمات بصفة عامّة تهتم بالقيادة ونموّ القائد. وحـــتّى عـــام ١٩٨٠م كان التركيز على المستوى المباشر للقيادة. حديثًا فقط أصبح التركيز على المستوى التنفيذي هام(National Defense University,-:p1)

ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا القدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والـــتي تمكنه من حسن توصيل الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التـــنظيم الذي يرأسه، وتصميم التنظيم الملائم لتنفيذها، وإعداد النظم الإدارية المختـــلفة(غراب،١٤١٨:ص٤٩٣). ويعد مديرا استراتيجيا كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وصياغة وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد، وغالبا ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

ولا يكفي أن يمتلك القادة الاستراتيجيّون هذه القدرات والمهارات فقط بل يجـــب أن يكونوا أيضًا قادرين على استعمالها، والجانب المؤثّر لهذه القدرات يتطلّب بدرجة كبيرة إدراك متطوّر ذاتيّ (National Defense University,-:p3)

أما الإستراتيجيون (واضعو الإستراتيجية) Strategists فهم القائمون عـــلى أمر الإستراتيجية، ويمثلون مجموعة الأفراد المسؤولين بالدرجة الأولى عـــن نجاح أو فشل المنظمة، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز

والوظـــائف المختـــلفة مثل (مديرو العموم، الرؤساء، الملاك، المستشارون، مجلس الإدارة، ...)(مغربي،١٩٩٩:ص٢٠).

وتمتاز مهارات تفكير المستويات العلويّة بـــ: التقييم، التّركيب، التحليل.

بيـــنما تمـــتاز مهارات تفكير المستويات السّفلية بـــ: الطّلب، التّفاهم، المعرفة (National Defense University,-:p2).

ويمكن تصنيف أنماط القيادة تبعاً لمتغيرات عدة، إلا انه يفضل تلك التي تعكـــس سمات شخصيات القيادة وسلوكهم التنظيمي وتصرفاتهم في المواقف. وعـــلى هـــذا يحـــبذ اســـتخدام عوامـــل الامتثال للقواعد ومدى قوة العلاقات الاجـــتماعية ومـــدى النشاط والحيوية والإصرار على تحقيق الغايات وأسلوب التفكير لتحقيق ذلك التصنيف.

ولا يكفي اختيار الإدارة لأفضل الاستراتيجيات المتاحة في ظل ظروفها الداخلية والخارجية، بل يجب عليها وضع السياسات التي تحدد القواعد العامة للتنفيذ(غراب،١٤١٨:ص٤٩٦).

وتتعلق هذه السياسات بمجموعتين من القرارات:

- القرارات التي تحدد كيفية القيام بالتنفيذ.
- القرارات التي تحدد طريقة معينة للتأكد من حسن القيام بالتنفيذ.

وتعـــد مقـــدرة المديـــر التحليـــلية على تفصيل الاستراتيجية الإجمالية إلى سياســـات قابلة للتنفيذ والنجاح نظرياً وعملياً، كما تعد حجر الزاوية في إنجاح عمـــلية تطبيق الاستراتيجية. ومن هنا ظهرت حقيقة بسيطة لكنها عميقة وهي أن قيـــادة المـــنظمة أمـــر يختلف تماماً عن إدارتها. يقول سميث: القادة الذين

ليســـوا مخططيـــن هـــم بكل بساطة نُظار وبوابون، مع أن هؤلاء قد يمتلكون القدرة على إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية، إلا انهم لا يخدمون في حقيقة الأمر المصـــالح الـــبعيدة المدى للمنظمة إذا لم يخططوا ويحددوا الأهداف ويوفروا رؤياً استراتيجية(سميث،١٩٨٩:ص٢٤).

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي:

١- القدرة على بناء الغايات.

٢- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.

٣- الاستشعار البيئي.

٤- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

٥- مهارة الاختيار الاستراتيجي.

٦ - مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

٧ - التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئاتها المحيطة.

٨- مواكبة عولمة الفكر الإداري.

٩- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية(مغربي،١٩٩٩:ص٤٥).

أن الكـــل يـــتفق تقريـــبا على أن التفكير الاستراتيجي يعني النظر إلى الأمـــام، ولكن في الواقع لا يمكنك النظر إلى الأمام إلا إذا نظرت إلى الخلف لان الـــنظرة الســـليمة نحو المستقبل تكمن جذورها في تفهم الماضي وفقا لما ذكـــره KIRKEGAARD الذي قال (إذا أردنا أن نعيش حياتنا فعلينا أن ننظر إلى الأمام ولكن إذا أردنا فهم هذه الحياة فيجب أن ننظر إلى الوراء) أي إلى الماضـــي ولكـــن لا يعـــني ذلك أن ينغمس التفكير الاستراتيجي في الماضي. فمهمـــا بـــلغت درجـــة تفهم الماضي فلن تساعد وحدها على رؤية المستقبل.

فالتفكير الاستراتيجي يحتاج إلى الإبداع لان نظرة المفكر الاستراتيجي تختلف عن نظرة الأشخاص العاديين. إذ أن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التفكير العـــادي لان المفكـــرين الاســـتراتيجيين يعتـــبرون في الواقع أصحاب رؤية VISIONARIES أو منظرين)(جارات،١٩٩٨:ص٢٩٩)

والإستراتيجية في الحقيقة لا تسوق فقط بالمستقبل، لكن بإيضاح الفجوة بيـــن الحقيقـــة الحالية (الواقع) والنية لمستقبلية (المأمول)، فدائماً ما يربط بيـــن الماضي والحاضر والربط يكون بالتفكير الإستراتيجي المستقبلي في هذه الحالة " تفكير في الوقت "(Lawrence,1999:p5).

الـــــرؤى:

لم تكن كلمة الرؤيا في زمن غير قريب جزءً من قاموس الإدارة، ربما تكون قد سمعت من قبل علماء النفس لكنها لم تسمع من علماء الإدارة. فكانت كـــلمة (الهـــدف) لا(الرؤيا) اصطلاحاً مقبولاً عند علماء الإدارة، وأياً كان ســـواء دعيت جدول أعمال، أو هدفاً، أو غاية، أو رسالة، أو رؤيا فالقصد في غالب الأحوال واحد(كوزيس،١٩٨٩:ص٩٤).

إن الـــرؤى هي بيانات لغايات عملنا، للمكان الذي نقصده، لذا فإن جميع الـــرؤى موجهة عادة للمستقبل. فالرؤيا هي نقطة على الأفق لا يمكن الوصول إليها إلا في تاريخ مستقبلي، بيان عما سنواجهه بعد سنوات أو عقود.

ولخـــلق الرؤى لابد أن يصبح الزعماء مشغولين دائماً بالمستقبل، وأن يتمكـــنوا من قذف أنفسهم زمنياً إلى الأمام وأن يتطلعوا إليه، وأن يكون لديهم إحساس واضح للاتجاه الذي يودون لمنظماتهم أن تسير عليه. فلا توجد طرق حـــرة للمستقبل، لا طرق مرصوفة إلى الغد، ولا توجد خرائط ولا طرق ولا

معـــالم، بل توجد رؤية غير محددة، ولهذا يعتمد الزعماء والقادة على بوصلة وحلم، حيث يتطلعون للمستقبل، ويحتفظون في عقولهم برؤى ومثل عما يمكن أن يكون. لذا يجب أن يوجد الزعماء رؤى لمنظماتهم، فسواء كانوا يتزعمون دائـــرة صـــغيرة بها ٢٥ موظفاً أو منظمة كبرى بها ٢٥٠٠٠ منتسب أو أمة تعدادها ٢٥ مليون نسمه فإن الرؤى هي التي تحدد الأعمال، وهي التي تعطي للمشروع توجهاً وهدفاً(كوزيس،١٩٨٩:ص٩٥- ٩٦).

فالـــرؤيا عبارة عن صورة ذهنية فريدة مثالية لمستقبل مشترك، صورة عقلية عما سيبدو عليه الغد، تعبر عن أعلى المعايير والقيم وتميز من يمتلكُها، وتجعـــلهم يشعرون بأنهم استثنائيون، حيث تمتد فوق السنوات وتبقيهم مركزين عـــلى المســـتقبل. ولكـــي تكـــون الرؤيا جذابة لعدد كبير من الناس، يجب أن تستهوي جميع من لهم حصة فيها.

وإذا أريـــد خلق وجهة نظر حول المستقبل، أو إذا أريد خلق إستراتيجية ذات مغزى، يجب أن تخلق داخل المنظمة قبل ذلك القدرة على الخيال بصورة متدرجة(Lawrence,1999:p6).

معنى الـــــرؤيا:

الـــرؤيا أولاً تعني كلمة رؤية، وهي ما يثير صوراً وانطباعات ذهنية. فالاســـتعارات البصـــرية شـــائعة جـــداً عندما نتكلم عن الخطط الطويلة الأمد لمنظمة ما، وثانياً توحي كلمة رؤية بتوجه مستقبلي – رؤيا المستقبل –، وثالثاً نفهـــم ضـــمناً من كلمة رؤيا مستوى من التفوق ومثلاً أعلى، ورابعاً لها صفة الـــتفرد لهذا تعرّف الرؤيا بأنها صورة مثالية وفريدة للمستقبل(كوزيس،١٩٨٩ :ص٩٧).

مصادر الرؤى:

الحدس هو ينبوع الرؤيا، فكلمتا (الحدس) و(الرؤيا) متصلتان ببعضهما بصورة مباشرة، فالحدس مشتق من الكلمة اللاتينية التي تعني النظر إلى، والحدس كالرؤيا، وكلمة رؤية تتعلق بالمقدرة على التصور والتخيل.

إن الرؤيا تنبثق أساساً من الحدس، وإذا كانت الحاجة أم الاختراع فإن الحدس هو أب الرؤيا، والتجربة تغذي حدسنا وتعزز رؤيانا، فماضينا هو مقدمة لمستقبلنا، والزعماء الذين يدرسون ويفهمون تاريخهم ويتمسكون به قادرون بصورة أفضل على إدارك المستقبل(كوزيس،١٩٨٩:ص١٠٣-١١٠).

الابتكار:

الإنسان كما خلقه الله سبحانه وتعالى مزود بكل الإمكانات والطاقات التي تجعله قادراً على عمارة الأرض والانطلاق نحو التقدم والابتكار، وبهذه القدرة على العمل والانطلاق في الحياة كرم الله الإنسان وأمده بالعقل ودعاه للسير في الأرض والعمل من أجل إعلاء شأن الحياة. ولقد فتح الإسلام الميدان فسيحاً أمام من يريد العمل في حرية وانطلاق للوصول إلى أسمى الغايات، بل إن القرآن يلح في تنبيه الإنسان إلى ما في الكون من خيرات يستطيع أن يستخدمها في منفعته ومنفعة غيره(محمد،١٤١٤:ص١٠٠).

والابتكار هو: قدرة المنشأة على اختراع طرق جديدة لأداء الأشياء، أو طرقاً جديدة لتفسير المشكلات القديمة(ديسلر،١٩٩٢:ص٨٣٢). أما التفكير الابتكاري فيعرفه خير الله على أنه: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كالاستجابة لمشكلة أو موقف مثير(مغربي،١٩٩٩:ص٥٣).

ويعـــتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار، وتقديم أفكار جديدة يصعب عـــلى المنافســـين تقـــليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بإشراك أكبر عدد ممكـــن مـــن الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية في التعبير عن آرائهم وعـــدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم(عوض،٢٠٠٠ :ص٥).

وهكـــذا فإن الابتكار يرتبط بإيجاد أو ظهور فكرة جديدة تتعلق إما بأداء أو منـــتج أو خدمـــة أو نظام تشغيل أو عمليات جديدة بواسطة شخص يسمى المبتكر. ولكي يكون الإنسان مبتكرا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معان، عليه أن يتمتع بالصفات التالية:

١. إدراك الذات: والمقصود بذلك معرفة الأهداف والمبادئ الشخصية، فضلا عن الاستعدادات للتحديث، سواء فيما تفعل أو تشعر.
٢. نفـــاذ البصيرة: أي القدرة على رؤية الصورة كالملة، والتفريق بين المهم وغير المهم، إضافة إلى مواجهة التحديات بشجاعة الفرسان.
٣. وضـــوح الـــرؤية: ويعـــني القدرة على تقييم المواقف بمنهج علمي سليم، بما في ذلك من تقبل للرأي والرأي الآخر حتى تصبح الأمور المعقدة جلية واضحة.
٤. تقديـــر الآخـــرين: هـــو ما ينطوي على مكافأة الأداء الجيد وإعادة تأهيل الأداء الهزيل.
٥. الـــتفرد: ويقصـــد بـــه التفرد في رؤية المشاكل من عدة زوايا، بما يســـهل عمـــلية المزج بين المنطق والخيال التي من شأنها أن تولد عدة خيارات تؤدي حتما إلى إحياء روح الابتكار.

٦. المثابرة: وتعني المثابرة والعزم على تحريك الخطى بما فيها خطى الآخرين أيضا، فضلا على الإيمان بالمنهج المتبع.
٧. التقييم: أي اتخاذ القرارات بناء على التقييم الشخصي القائم في الأساس على الإحصائيات المتوفرة التي تمهد الطريق لتوقع التبعات.
٨. الشجاعة: ويقصد بها الشجاعة في اتخاذ المبادرات وتحمل المخاطر وعدم الخوف من المجهول(الاقتصادية:١٤٢٢)

ويحدث الابتكار الإداري في النظام الاجتماعي للمنظمة، وهو علاقات الأفراد الذين يتفاعلون معاً من أجل تحقيق هدف أو مهمة معينة، ويشتمل على الأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال المتبادل بين الأفراد والبيئة، ويمكن أن يكون الابتكار الإداري عبارة عن تنفيذ طريقة جديدة لتعيين الأفراد أو ممارسة السلطة أو حفز الأفراد، وبالتالي فالابتكارات الإدارية تتعلق بالابتكار في الوظائف الإدارية وإدارة الموارد البشرية.

الأفكار الرئيسية لعملية الابتكار:

أولاً: الاختراع: هو تكوين أو إنشاء فكرة جديدة سواء كانت فنية أو إدارية تتعلق بطريقة أداء أو نظام أو منتج أو خدمة أو عملية تشغيلية جديدة تتم بواسطة شخص يسمى المبتكر.

ثانياً: إدارة الابتكار: هي عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى مشروع مربح يمكن تحقيقه وتنفيذه، وقد تكون خارجية تعنى بإنشاء منظمات جديدة مستقلة من خلال المَروِّج الخارجي، وقد تكون داخلية تعنى بتكوين مشروعات وأفكار جديدة وتنفيذها داخل منظمات قائمة من خلال المَروِّج الداخلي.

ثالثاً: تمر عملية الابتكار بعدة خطوات أساسية هي: تصميم الفكرة وكيفية تحقيقها ثم تنفيذ الفكرة والرقابة عليها بحيث تصل إلى الاستغلال السليم.

رابعاً: الأدوار الأساسية لعملية الابتكار يقوم بها كل من:

١. المروج: هو من يصل بالفكرة إلى الاستغلال الاقتصادي السليم، وكلمة مروج لها معاني تختلف من بلد إلى آخر، ويُعرف المروج بأنه الشخص الذي يقوم بتأسيس نشاط خاص به. والمروج شخص يبحث عن التغيير ويستجيب له ويستغله. والترويج سلوك لأشخاص ولمنظمات قائمة.

والمروج إما أن يكون داخلياً أو خارجياً:

- المَروِّج الداخلي هو أحد المغامرين الذين يسعون إلى تصميم وتنفيذ ابتكارات أو أفكار جديدة داخل منظمة قائمة، وقد يكون هو مخترع الفكرة الجديدة، ولكنه أساسا يتولى تحويل الفكرة إلى واقع ملموس.
- المَروِّج الخارجي هو من يقوم بدور المروج الداخلي خارج المنظمة، فهو الذي يحول الفكرة الجديدة إلى منظمة جديدة مستقلة في كيانها.

ويتميز المَروِّجون بنظرة طويلة الأجل والمرونة والسرعة وهم وكلاء لإحداث التغيير في المنظمة والمجتمع. و قد يلجأ المروج الداخلي إلى مصدر خارجي خارج المنظمة من أجل تنفيذ أفكاره فقد يلجأ إلى مجتمع المستثمرين خارج المنظمة لتمويل أفكاره التي قد لا توافق عليها المنظمة أما لأسباب روتينية أو موضوعية أو سياسية مما يعني تحوله إلى مروج خارجي نتيجة لوجود رأسماليين مغامرين يمولون أفكار المَروِّجين الداخليين.

٢. المبتكر: هو المخترع أو بطل الفكرة أو صاحب الفكرة أو مولد الفكرة، فالفكرة الجديدة تحتاج إلى بطل يخترعها ومن يناصرها ويقف في مواجهة

المقاومـــة الحادة لها من خلال التنظيمات الرسمية وغير الرسمية (الشعبية) وكذلك إلى منسق الأفكار والأدوار الذي يقع في المستويات الإدارية العليا.

٣. النصير: هو من يدعم ويساند الفكرة.

٤. منســق الأفكار والأدوار: يعكس مستوى إداري عالي يناصر الأفكار ويقع عادة في الإدارة العليا.

خامســاً: الأدوار الأساسية لعملية الابتكار قد تكون أداة تتعلق بالنشاط الإداري أو تكنولوجية تتعلق بالنشاط الفني أو ترويجية تتعلق بالنشاط التجاري(شوشة، ١٩٩٩:ص٢٦٥).

تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية على إدارة الابتكار:

الإدارة الاســتراتيجية تتعــلق بتحديد المتغيرات المؤثرة في إدارة الابتكار ومراحلها وأفقها الزمني ومستواها الاستراتيجي الإداري والخصائص الرئيسية لاستراتيجية الابتكار، وفيما يلي هذه الأبعاد:

أولاً : مجموعة المتغيرات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الابتكار:

١. مجموعــة مــتغيرات الاضطراب البيئي: (محلية، قومية، إقليمية، دولية، عالميــة، اقتصادية، اجتماعية، قانونية، تكنولوجية، سياسية)، هذه المتغيرات تمــثل مصــادر للابتكار وقد تقدح زناد الابتكار وقد تحده، فهي تثير مشكلات تؤكــد ضــرورة تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بما فيها من عمليات ابتكار وتجديد التفاعل معها.

٢. مجموعــة مــتغيرات السلوك الإستراتيجي: الرؤية (الغرض والمهمة)، الأهــداف الاســتراتيجية، الاســتراتيجية والمــزيج الاســتراتيجي للأنشــطة

والمخـــرجات: فالسلوك الاستراتيجي ابتكاري بطبيعته حيث تتعلق بالمسارات الجديدة التي قد تستهدف التغيير والابتكار.

٣. مجموعـــة مـــتغيرات القـــدرة التنظيمية: كقدرات المجال الوظيفي (مثل الـــبحوث وتـــنمية المـــوارد البشرية والإنتاج) وقدرات الإدارة العليا، المناخ التـــنظيمي، طاقة المنظمة ودرجة الثقة: هذه جميعها قد تدفع أو تعوق الابتكار بما توفره أو تعجز في توفيره من أفكار جديدة تحقق الابتكار.

٤. مجموعـــة متغيرات الثقافة (الثقافة القومية العامة، الثقافة التنظيمية، الثقافة الفرعية، مثل ثقافة المجالات الوظيفية والثقافات الفنية): الثقافات قد تعوق أو تحد الابتكار كما أنها قد تكون موجه نحو الابتكار أو العكس من ذلك.

ثانيـــاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية: التحليل، التصميم، التنفيذ، الرقابة، إرجاع الأثـــر الماضـــي والمستقبلي، فالفكرة الجديدة تطبق عليها كافة مراحل الإدارة الاســـتراتيجية وتـــلك المـــراحل تحتاج بدورها إلى أفكار جديدة يتم تطبيقها، فيجـــب أن تصـــاغ الفكـــرة ثـــم يـــتم تحديد وتصميم كيفية تنفيذها ثم تنفيذها ورقابتها، ويتم تحليل المشكلات الحالية والمستقبلية للتعامل مع أي مشكلات قد تطرأ أثناء التنفيذ.

ثالثاً: المستوى الاستراتيجي: كل المنظمة وأجزائها يحتاج إلى ابتكار.

رابعـــاً: الأفـــق الزمـــني للابتكار في كل من الأجل الطويل والأجل المتوسط والأجل القصير والأجل الفوري.

خامساً: المستويات الإدارية لعمليات الابتكار: جميع المستويات الإدارية معنية بالابتكار(شوشة،١٩٩٩:ص٢٩١).

خصائص إستراتيجية الابتكار:

١. الـــتوجه نحـــو استغلال الفرص: من خلال دراسة صفات المنافسة وكيفية اســـتغلال فرص النمو المتواجدة في السوق والصناعة والعملاء، ولا يجب أن تتبـــنى المـــنظمات مجـــرد خفض التكلفة فقط بل عليها أن تبحث عن الفرصة وتستغلها.

٢. تبني هيكل تنظيمي يساعد على الابتكار: فقد تبنت كثير من المنظمات ذات الاستثمار الكبير نظاماً للاستثمار يعتمد على التنبؤ في الأجل الطويل وتصميم عـــدة بـــرامج استثمارية متوازنة يتم اختيار أفضلها وتجربته قبل تطبيقه على نطاق واسع.

٣. الـــتخطيط الاســـتراتيجي لمـــزيج المنتجات والأنشطة: وذلك يعني ارتكاز عمـــلية الـــتخطيط الاستراتيجي لمزيج المنتجات والأنشطة على الابتكار وذلك مـــن أجـــل الموازنـــة بيـــن خطوط المنتجات الحالية والمخططة لها مستقبلاً وتستخدم في ذلك الأساليب الفنية لمزيج الأنشطة والمخرجات بما يعكس تحديد مواطن التقليص أو الانكماش أو النمو.

٤. تبـــني منهج تدريجي للابتكار والتغيير المخطط يتسم بالصبر وعدم التغيير الجـــذري إلا عـــند الضرورة، فالتدرج في الابتكار يساعد على سهولة علاج التنســـيق والتحفيز والبيروقراطية والتوقيت، ويفضل أن يتم الابتكار من خلال إيجاد عمليات وأنشطة ابتكارية لها أهداف محددة بين الأقسام والوحدات، ويتم ذلك من خلال قيام الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة من أي فرصة للابتكار تظهـــر فـــي السوق. وفي ضوء تلك الأهداف العامة يتم تقييم مدى استمرارية النشاط الابتكار.

كما يساعد التدرج في الابتكار على توفير الدعم السياسي والسيكولوجي والـــتحفيز وتقليل المعارضة، كما يعمل على تحقيق الموازنة وتجربة الأفكار

قبل تطبيقها على نطاق واسع وعلاج المشكلات في مهدها والكفاءة في تخصيص الموارد بحيث لا يتم الانتقال من خطوة لأخرى إلا بعد دراسة مستفيضة.

٥. العمل بحرية واستقلال من خلال إرشادات عامة: فعلى مديري إدارة عمليات الابتكار العمل بواقعية من خلال فريق إداري كفء يخطط وينفذ ويراقب المشروعات والأنشطة الابتكارية مما يعكس تبني توجهات لإستراتيجيات عامة وهياكل تنظيمية تساعد على الابتكار مع تشجيع الاستقلال.

المبحث الرابع
تطبيقات على الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز

تمهـيد :

إن الإصـلاحات التعـليمية ليسـت بالعملية السهلة، حيث يشمل التعليم الـتعامل مع التقاليد والتوجهات والقيم والأعراف الاجتماعية. ويجب علينا أن نـأخذ هـذه العوامـل جميعهـا في الاعتبار عند إدخال إصلاحات على نظام التعليم(السليطي،٢٠٠٠:ص٣٤٠).

إن المسـتجدات العالمية والمحلية الجديدة تفرض على منظمات التعليم ضرورة وضع وتنفيذ التصور الاستراتيجي المناسب لها، وإن التحدي الحقيقي الـذي يواجـه تلك المنظمات هو: كيف يمكن إعادة صياغة الرسالة الأساسية Mission وإعـادة تصميم وتوجيه وهيكلة تلك المنظمات لمواجهة المستجدات البيـئية مع القدرة على أداء عمليات التعليم بدرجة مناسبة من الكفاءة باستغلال الموارد المتاحة؟.

والفكر الإداري الاستراتيجي لدى الملك عبدالعزيز في تطوير التعليم لا يخـرج بعيـداً عـن ما تقدم من أفكار، ويجد المتفحص لهذا الفكر الكثير من الـدلالات التي تؤكد وضوح الأهداف في ذهن الملك عبدالعزيز وسبل تحقيقها ماديـاً وبشرياً، ولو تفحصنا سياسة التعليم للمملكة المعتمدة في ١٣٨٩/٩/١٦ هـــ ونفذت أفكار سي. آرنولد أندررسون عليها لوجدت أنها منطبقة تماماً، فهو يقول:

يـتعين على كل مجتمع عند صياغة سياسته التعليمية من أن يوفق بين ثلاثة أهداف هي:

١. الكفـاءة في تخصيص التدريب للأفراد الذين يرجح انتفاعهم به أكثر من سواهم.

٢. المساواة في إتاحة فرص التعليم لفئات المجتمع المختلفة دون تحيز أو هوى.

٣. حرية اختيار الميدان التعليمي لتحقيق الحد الأقصى من الحافز والمرونة(الفارسي،١٤١٢:ص٣٦٣).

ومع أن واضعي السياسة التعليمية في المملكة قد لا يكونوا على دراية بالعناصر التي حددها أندرسون، وهي الكفاءة والمساواة وحرية الاختيار، إلا أن هذه العناصر جميعا قد دخلت في بنيان النظام التعليمي السعودي وعلى جميع مستوياته.

إن استيعاب الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز يساعدنا على تحقيق العديد من الإنجازات في مجال تطوير التعليم، فمن هذه الإنجازات:

١. التكامل بين نظم التعليم ونظم التنمية الاقتصادية:

إن أي محاولة للتنمية الاقتصادية لابد أن تتم في ظل تطوير عمليات التعليم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تطوير التعليم يرتبط إلى حد كبير بمدى البعد الاستراتيجي الذي تم على أساسه تخطيط التعليم.

إن التخطيط للتعليم على أساس استراتيجي يضمن إلى حد كبير الاستقرار اللازم لنموه وتطوره. ومن الملاحظ أن العديد من نتائج الدراسات في هذا المجال تظهر ضرورة تحقيق المزيد من الاستقرار لسياسات التعليم بصفة عامة.

ففي دراسة عن سياسات التعليم أوضح أنطوان زحلان أثر عدم استقرار سياسات التعليم على نتائج العملية التعليمية بقوله: " يعود أصل الكثير من مشكلات التنمية في بلدان العالم الثالث إلى العجز عن السلوك بشكل مترابط ومؤسسي على امتداد فترات طويلة نوعاً ما "(زحلان،١٩٧٩:ص٢٥٦).

ويؤكد مصطفى سويف ذلك حين يقول: " إن استقرار السياسة التعليمية أصبح مطلباً ملحاً أمام التغيرات المتلاحقة التي توالت ولا تزال تتوالى على التوجيهات العامة والتفصيلية لهذه السياسة "(سويف،١٩٩٤:ص١٦٩).

لذلك فإنه من الخطأ افتراض أن المحاولات المنفردة لإحداث التنمية الاقتصادية يمكن أن تتم في غياب تطوير التعليم. وأكثر من هذا فإن استقرار وتقدم التعليم مرهون إلى حد كبير بمدى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي.

إن التخطيط الذي قام به الملك عبدالعزيز لتطوير التعليم وإحداث التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية تصب في صلب هذا الاتجاه، فأعماله كلها في جميع مجالات الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي والسياسي تأخذ صفة التعليم لأنه كان غيورا على أمته، يسعى جاهداً إلى تحسين أحوال مجتمعه ويعلمه أساليب معاصرة وجديدة للحياة والتفكير محتفظاً في الوقت ذاته بتراثه معتزاً به.

فقد كان الملك عبدالعزيز يعطي الأولوية في جملة اهتمامه إلى التعليم، فحرص على توفير المال المساهم في تطوير التعليم، وكما تقدم بلغت أول ميزانية لمديرية المعارف عام ١٣٤٤ هـ ٥٦٦٥ جنيهاً ذهباً (أي ما يعادل ٥٦٦٥٠ ريال سعودي)، ثم تطورت ونمت حتى بلغت عام ١٣٧٢ هـ أخر أعوام مديرية المعارف ١٢,٨١٧,٤٦٦ ريال، وبذلك تكون ميزانية مديرية المعارف قد تضاعفت حوالي ٢٢٦ مرة خلال ٢٨ عاماً تمثل عمر مديرية المعارف العمومية. وتدل هذه الزيادة المضطردة دلالة صادقة على حرص الملك عبدالعزيز بالتعليم وتطوره في جميع مناطق المملكة.

٢. تكوين مؤسسات التعليم كوحدات استراتيجية:

إن النظرة الاستراتيجية للعلاقة بين نظام التعليم والنظام الكلي للدولة لا يعـــني بالضـــرورة تبعية التعليم الكاملة للنظام الكلي، بل أن الضرورة تقتضي النظر إلى التعليم باعتباره نظاماً رئيسياً في حد ذاته.

ومـــن هذا المنطلق الإستراتيجي يمكن النظر إلى نظم التعليم باعتبارها وحـــدات أعمـــال اســـتراتيجية Strategic Business Units، ويعرّف كامل الســـيد غراب وحدات الأعمال الاستراتيجية على أنها " مركز ربح مستقل قائم بذاتـــه لـــه مديـــره الخاص الذي يتمتع بالسلطة الكاملة في إدارة عمليات تلك الوحـــدات والقيـــام عليها عن الاهتمام بناحية وظيفية معينة في ذلك "(غراب، ١٤١٨:ص٤٨).

وبالـــرغم من عدم سيطرة الدافع الاقتصادي في حالة التعليم في المملكة العـــربية الســـعودية إلاّ أن الاســـتقلالية التي تتمتع بها نظم التعليم باعتبارها وحـــدات أعمـــال اســـتراتيجية تـــتيح لها العديد من المزايا في وضع الخطط والتطوير بما يتناسب مع الظروف المتجددة. فالنظر إلى نظم التعليم على أنها وحدات أعمال مستقلة ميزة تنافسية يجب التركيز عليها خلال الفترات القادمة.

٣. تطوير أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية:

كـــان من أول ما اهتم به الملك عبدالعزيز بعد ضم الحجاز تحت حكمه واســـتتباب الأمن هو التعليم، فقام بعقد أول اجتماع تعليمي في تاريخ المملكة، حينما دعا في جمادى الأولى من عام ١٣٤٤ هـــ علماء مكة المكرمة وتشاور معهم في الوسائل التي تخدم نشر العلم في المملكة وتدعمه وتنظيم التوسع فيه، فوضع نظاماً للتدريس في المسجد الحرام ينظم أحوال المدرسين وعمل الكُتّاب والمفتشـــين والمســـاعدين والطلبة وغير ذلك، وتشكلت هيئة تدريسية من كبار

علماء الحرم المكي الشريف، واستقدم لتحقيق الغاية من تنظيم التدريس وتوسيعه عدداً من العلماء الأكفاء من البلدان العربية، كما قام بنشر العلماء والمعلمين بين القرى والهجر والقبائل (نظام الهجر) ليهذبوهم ويعلموهم أصول دينهم ويغرسوا في نفوسهم روح العلم والعمل.

وبقدر ما تؤدي تغيرات الظروف البيئية إلى العديد من التحديات للتعليم فإن التحدي الأكبر الذي يمكن أن يواجهه هو كيفية تكوين الكفاءات الإدارية القادرة على الوفاء بمتطلبات واحتياجات منظمات العمل والمحافظة عليها.

ومن اجل أن يكون العمل مكتملاً صدر مرسوم يقضي بإنشاء مديرية المعارف في ١٣٤٤/٩/١هـ لتكون حجر الأساس لنظام تعليمي حديث، تركزت صلاحياتها في تلك الفترة المبكرة بالإشراف على جميع المدارس في البلاد. أعقبه تشكيل مجلس المعارف في ٢/٢/ ١٣٤٦هـ، وبصدور هذين النظامين وما يحتويانه من أسس يكون قد توافر لهذا النوع من التعليم إطاره الإداري والفلسفي.

لقد أوضح ليستر ثرو أن قواعد المباراة الاقتصادية الجديدة تتضمن ليس فقط مجرد امتلاك موارد طبيعية ورأسمال وتكنولوجيا، بقدر ما تتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من المهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة من الميزة التنافسية الناجمة عن توافر تلك الموارد. وأكثر من ذلك يؤكد ثرو على أهمية الموارد البشرية كمصدر أساس لتحقيق الميزة التنافسية بقوله: " في القرن القادم ستنتقل الموارد الطبيعية، ورأس المال، وتكنولوجيا المنتج الجديد حول العالم بسرعة، وسينتقل الناس ولكن بدرجة أبطأ من أي شيء آخر. فقد

أصبحت النوعية الماهرة هي الميزة التنافسية القوية الوحيدة "(ثرو،١٩٩٤:ص ٤٢).

ولعل في ذلك إشارة واضحة ومدعمه للدور المتوقع لأعضاء هيئة التدريس والمعلمين في مواجهة تحديات هذا القرن الذي دلفنا بالتو فيه. ولذلك فإن تسابق الدول المحموم على جذب العلماء والمعلمين من كافة أرجاء المعمورة وفي كافة التخصصات يعد هدفاً مشروعاً تسعى معظم الدول إلى تحقيقه بغية تحقيق تقدم علمي ملموس.

ويتضح من ذلك أن الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز يعكس اهتماماً بالغاً بتنمية وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

٤ . الاستقلالية في تطوير وتحديث مناهج التعليم:

يعطي الفكر الإداري الاستراتيجي في مجال التعليم اهتماماً خاصاً لتطوير مناهج التعليم. ويرتبط تطوير مناهج التعليم ارتباطاً مباشراً بالمستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية. إن تجاهل مناهج التعليم لأثر المستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية يمكن أن يؤثر تأثيراً بالغاً على فعالية مناهج التعليم. غير أن التحدي الحقيقي الذي يواجه تصميم مناهج التعليم هو كيفية بناء وتدعيم الهوية الشخصية للمجتمع في مجالات العلوم المختلفة.

إن الانطلاق للعالمية وخوض غمار العولمه في وقتنا الراهن يتطلب من الجميع البدء من أرض صلبة تعكس التاريخ الواقعي والحقيقي. كذلك فإن تدعيم هذه الهوية يضمن عدم الشعور بالاغتراب، ويساعد في الوقت نفسه على عبور الجسور إلى أرض الواقع.

ويعتبر الفكر الإداري الاستراتيجي في مجال التعليم نقطة البداية الواقعية في تصميم مناهج التعليم حيث أنه يزودنا برؤية مستقبلية واضحة ومحددة. ولعل اهتمام الملك عبدالعزيز بالتعليم الشرعي على سبيل المثال يمثل دليلاً واقعياً على أهمية الفكر الاستراتيجي في اختيار نوعية المناهج الدراسية وتصميم تلك المناهج ذات الهوية الدينية.

٥. الإطار المرجعي لاتخاذ القرار:

نتج عن حرص الملك عبدالعزيز بالتعليم الشرعي والثقافة الإسلامية أن أكدت عليه اكثر أسس السياسة التعليمية للمملكة والتي تم اعتمادها بقرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٧٧٩ في ١٦/١٧ رمضان عام ١٣٨٩هـ، فاستطاعت هذه السياسة التصدي لمشكلة الثغرة الثقافية التي تعاني منها بلدان أخرى، حيث نصت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على أن غاية التعليم فهم الإسلام فهماً صحيحاً متكاملاً، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها، وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة، وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة، وتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه(وزارة المعارف،١٤١٦:ص١٠).

وقد جاءت هذه السياسة لتعبر عن مجموعة من الأغراض منها:

١. أغرض دينية: وتتلخص في تحقيق العبودية الخالصة لله وحده والأيمان به رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً.
٢. أغراض تربوية وتعليمية عامة: يحتاجها النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية لتحقيق الأهداف المعلنة.

٣. أغــراض تنموية (اجتماعية اقتصادية): يرغب المجتمع السعودي في تحقيقها.

٤. أغراض تربوية محدودة: تطالب بها كل مرحلة من مراحل التعليم وكل نوع من أنواعه(الحقيل،١٤١٥:ص٦٢).

لــذا رفضت المملكة العربية السعودية أن تشتق فلسفتها التعليمية وتقيم مفــاهيم الأنظمــة بها على مثيل لها في الشرق أو الغرب، فلقد قامت أمم في الشــرق عــلى المفهوم الروحي الخالص، وقامت أمم في الغرب على المفهوم المــادي الخالص ثم تاهت هذه الأمم كلها في متاهات الروح والمادة وسقطت وتداعت جانباً(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص١٥٥).

يقــول الشيخ عبدالوهاب عبدالواسع تقوم مناهجنا الجديدة على أسس من الــتحرر الفكــري بما يكفل ظهور شخصيتنا ويقضي على الاستعمار الفكري الــذي تحياه العقول العربية والإسلامية وأعني بالاستعمار الفكري: كل سيطرة أجنبية(عبد الواسع،١٤٠٠:ص١٥٩).

وكــان من خصائص ومميزات التعليم في المملكة خلوها من كل غريب عــليها وبــراءتها من كل مستورد ضار بها فلا تكاد تجد أثر فيها لما ابتلى به الاســتعمار سياسات التعليم بدول محيطة بنا. فنظام التعليم في المملكة العربية الســعودية يقــوم عــلى فهــم الإسلام فهماً صحيحاً متكاملاً، وهذا هو هدف الأهداف الذي يترتب عليه كل تكوين وإعداد للأجيال الناشئة.

لقــد كانت حركة التعليم في عهده الملك عبدالعزيز (رحمه الله) تسير عــلى الأسس والأهداف الإسلامية النبيلة التي رسمها، وأهمها اهتمامه بالعلوم

الإســـلامية والعقيدة الإسلامية، واللغة العربية، كأسس لبناء الفرد المسلم على أســس إسلامية سليمة وبلغة عربية صحيحة، لأنها روابط وثيقة تقود صاحبها إلى خيــر الداريــن. وتــأتي العلوم الأخرى بالدرجة الثانية من الاهتمام(بن دهيش،١٤١٩،م٣:ص٧٦١).

ممـــا تقدم نرى أن نظرة الملك عبدالعزيز كانت نظرة إلى الأمد البعيد وليــس إلى الأمد القصير، أي انه قائد صاحب فكر استراتيجي إبداعي وليس فكــراً تشــغيلي. فقد تغلب على الأزمات التي اعترضت طريقه ولم يلجأ إلى الــتفكير قصــير المدى الذي ربما يجعل جهوده في نشر التعليم تندفع بسرعة نحو الفشل، ونعزو ذلك لسببين:

أولهمـــا: إن تــلك الجهود سيزداد ضعفها وتنهار أمام المنافسة المتوقعة وغيــرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها ببعد النظر والاستعداد لمواجهة تلك المواقف.

الــثاني: يتمــثل في عجزها عن القيام بمعرفة واستغلال فرص رئيسة كانت ستحقق لها قدراً كبيراً من النجاح.

بيــنما الطــريق الصحيح للنجاح الكامل يكمن في جعل الأهداف طويلة المدى هي التي تقوم بدور المرشد وتقود وتوجه الأهداف قصيرة المدى، ولن يــتحقق ذلك إلا إذا أخذ في الاعتبار المتطلبات قصيرة الأمد وطويلة الأمد وتم الــتعامل معهمـــا في نفس الوقت لأنه من المستحيل إهمال أي منهما أو فصله عن الآخر.

يقــول بيــتر دراكر: ليس من سبيل أمام الإدارة إلا أن تتوقع المستقبل وتحـــاول صياغته وتوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، ولا

قدرة للبشر على إنجاز هذه الأشياء جيداً. ولكن على الإدارة أن تتأكد من عدم إغفـــال هذه المسئوليات الصعبة أو إهمالها، وأن تعطى هذه المسئوليات العناية الكافيـــة وبالقدر الذي تسمح به إمكانيات البشر، إن المستقبل لن يقبل علينا بما نتمـــنى. إنـــه يحتاج إلى قرار ــ الآن، وهو يفرض مخاطر ــ الآن، ويتطلب عمـــلاً ــ الآن، ويتطلب تخصيصاً للموارد، وقبل ذلك يتطلب موارد بشرية ــ الآن(دراكر،١٩٩٥:ص١٦٦).

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد

عرض الدراسات السابقة

أوجه الشـــبه والاختلاف

تمهـــــيد:

تعــددت الكتابات التي استهدفت تكوين بناء علمي قوي عن تراث الملك عــبدالعزيز. ولم تقتصر تلك الكتابات على دراسة جهود الملك عبدالعزيز في تطويــر عمــلية الإدارة والتعــليم فقط، بل امتدت لتشمل العديد من المجالات الأخرى ومختلف جوانب حياته (رحمه الله رحمة واسعة). ومن تلك الجهود التي بذلت في هذا المجال ما كان منها على مستوى الأفراد والجماعات وعلى مســتوى الممــلكة بمختــلف شرائح أفرادها ومنظماتها، وذلك أبان احتفالات المملكة بمرور مائة عام على تأسيسها عام ١٤١٩هـــ.

وفـــي مجـــال الإدارة التعــليمية ــ محــل الدراسة ــ تعددت البحوث والدراسات والكتب التي تغطي جوانب متعددة من جهود الملك عبدالعزيز التي اســتهدفت إرساء قواعد نظام تعليم محلي على أسس علمية سليمة وثابتة. ولقد اجــتهد الباحث ووقف على أكثر ما كتب عن التعليم في عهد الملك عبدالعزيز ومـــا احتوته المكتبات العامة في المملكة، ولم يجد دراسة علمية محكمة يمكن الأخذ بها في مجال الفكر الإداري الاستراتيجي.

ولقـــد قام الباحث بتناول مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع هـــذه الدراســـة أو القريـــبة مـــنها، مركزا جهده في أن تغطي معظم جوانب دراسته، وقد عمد إلى تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أجزاء، خلافاً على ما جــرت عــليه بعض الدراسات من ذكر الرسائل العلمية فقط كدراسات سابقة. وهي على النحو التالي:

الجزء الأول: الكتب المطبوعة:

ويتكون هذا الجزء على أربع دراسات تعد من العلامات البارزة في مجال دراسة تاريخ التعليم في عهد الملك عبدالعزيز، وهي كما يلي:

- دراسة أبو راس والديب (١٤٢٠ هـ).
- دراسة السلمان (١٤١٩ هـ).
- دراسة السلوم (١٩١٦ هـ).
- دراسة بغدادي (١٤٠٦ هـ).

أولاً: دراسة د. عبدالله سعيد أبو راس و أ. بدر الدين الديب (١٤٢٠ هـ) المعنونة بـ " **الملك عبدالعزيز والتعليم** " الدراسة محاولة علمية لمتابعة دور الملك عبدالعزيز في نشر التعليم وإرساء أركانه، وتكوين التراث الذي يستند إليه النظام التعليمي الحالي. والدراسة تعتبر دراسة لموقع التعليم من شخص الملك، وعرضاً لتجاربه وجهوده، وما واجهه من صعاب في سبيل نشر المعرفة. تناول القسم الأول من هذه الدراسة تحليلاً للتراث التربوي الذي تلقاه الملك عبدالعزيز عن أسلافه في نشأته الأولى والقيم التي صاحبته طوال حياته، ومصادر المعرفة التي تضمنتها مدراس الحياة المتعاقبة مع أطوار حياة الملك، وهذه المدارس هي:

١. مدرسة القرآن الكريم: بدأت دراسة الملك عبدالعزيز للقرآن الكريم في وقت مبكر من عمره، فقد تمكن من ختم القرآن في عامه الحادي عشر.
٢. مدرسة الأمام عبدالرحمن: وهي مدرسة تراث العائلة السعودية المالكة، فقد شرع مبكرا بمجالسة والده ومرافقته في غزواته.
٣. مدرسة الصحراء: وجد الملك نفسه في الصحراء مع عائلته يتحمل مصاعب السفر ويألف خشونة العيش ويختبر تقلبات الزمن وطباع الناس.

٤. مدرسة الصراع الدولي: تلقى الملك فنون السياسة عندما فسح له الشيخ مبارك الصباح المجال في حضور مجالسه ومباحثاته مع ممثلي الحكومات الأجنبية.
٥. مدرسة آل الشيخ: ترتبط هذه المدرسة ارتباطاً وثيقاً بمدرسة التراث التي تلقى فيها تاريخ أسرته وتلقى فيها علوم الدين من أهله.
٦. مدرسة المستشارين: وهي مدرسة للدنيا والحكم، وكانت فريدة في تنوع خبراتها وأهمية رجالاتها. فقد انتقاهم الملك فرداً فرداً.
٧. مدرسة التعليم المستمر: لم يكتفِ الملك عبدالعزيز بتلك المدارس بل نظم لنفسه برنامجاً متصلاً من التعليم المستمر ظل يواظب عليه طوال حياته.

أما القسم الثاني فيعرض الأحوال الثقافية في أقسام الجزيرة الرئيسية أيام نهوض الملك بمهمة التوحيد. واستعراض تاريخ المؤسسات التعليمية قبل عهده، وبيان الواقع الذي غيرته خططه الإصلاحية، وقدرته في تطوير العناصر القادرة على أن تساهم في البرامج التي سعى إلى تحقيقها. وإبراز روح التجريب والتجديد في فكر الملك، وأعماله المرتبطة بالتربية والتعليم. ويجمع هذا القسم عدداً من التجارب التعليمية التي قام بها الملك عبدالعزيز ووضع أسسها في كل مجال، وهي تجارب كاملة غير متدرجة لكنها مفتوحة لعوامل التغيير مع نتائج التطبيق.

وكما تم استعراض تاريخ مؤسسات التعليم وتحليل الجهود الرامية إلى تطوير الأنشطة التعليمية. فتناول مراجعة دور أجهزة التعليم الموكل لها وضع النظام التعليمي وإدارته وتطويره، واستعراض نظم التعليم ومراحله وأنواعه كما ظهرت في حياة الملك عبدالعزيز، وكيف أصبحت بعد رحيله. ثم تناولت الدراسة مسيرة التعليم في المملكة منذ تأسيس وزارة المعارف حتى اليوم.

ثانيـــاً: دراسة د. محمد بن عبدالله السلمان (١٤١٩هــ) المعنونة بـــ " **التعليم فـــي عهـــد المــلك عبدالعزيز** " استهدفت الدراسة وصف الدور القيادي للملك عبدالعزيز في إرساء الدور الحضاري للمملكة وخاصة في مجال التعليم. حيث تـــناولت بدايات التعليم في عهد الملك عبدالعزيز وخاصة التعليم التقليدي الغير نظـــامي، وتقييـــم دور ومســـاهمات الكـــتاتيب وحـــلقات المساجد والرحلات والإجـــازات العـــلمية لعلماء المملكة. وإبراز دور الملك عبدالعزيز في رعاية العلم والعلماء.

ويوضـــح الكاتب أن العقبة الأساسية التي وقفت في وجه جهود التنمية كـــانت عدم توافر الأموال، غير أن اكتشاف النفط حل هذه العقبة بشكل كبير فانطـــلقت التـــنمية الحضـــارية ومن بينها التعليم في مناطق المملكة المختلفة.

كمـــا عقد الكاتب مقارنة بين بدايات التعليم التقليدي في المملكة والتعليم الحديـــث. مبيناً أن التعليم التقليدي قد أدى دوراً كبيراً في نشر العلم ومحاربة الأميـــة حســـب الإمكانات المتاحة، لكن في عهد الملك عبدالعزيز وجد تشجيع واهتمام أكثر بعد أن استقرت الأمور على التعليم الحديث.

وقـــد نـــاقش الكـــاتب التعليم الحديث في عهد الملك عبدالعزيز وأنواعه المختـــلفة، مفـــردا فصلاً مستقلاً لتقويم مسيرة التعليم الحديث موضحاً أن عهد المـــلك عـــبدالعزيز لم يكن عهد تأسيس وتوحيد فقط، بل هو عهد بداية تطور ونمـــاء فـــي مجالات متنوعة ومنها التعليم وأثره في تطوير المملكة اجتماعياً وثقافياً.

ثالـــثاً: دراســـة د. حمد بن إبراهيم السلوم (١٤١٦هـــ) المعنونة بـــ " **التربية والتعـــليم العـــام فـــي الممـــلكة العـــربية السعودية، بين السياسة والنظرية والتطـــبيق** " وهي دراسة تقويمية نقدية لواقع التعليم بالمملكة، شملت تغطيتها مختـــلف المواضـــيع والمـــراحل بصدق وموضوعية، وعملت على المراجعة الجـــادة والمـــتعمقة لنظامنا التعليمي وكل ما يمس العملية التعليمية بما يفضي إلى إصـــلاح التعـــليم. يقول الكاتب: إن المطالبة بإصلاح التعليم لا تعني عدم صـــلاحية القائم، بل المطلوب المحافظة على إيجابياته والتخلص من سلبياته، وتجديـــده وتجويده باستمرار، ليكون قادرا على تلبية حاجات الأفراد والمجتمع الآنية والمستقبلية.

وتحـــدث الكـــاتب عـــن فلسفة السياسة العامة للتعليم وملامحها العامة والجهـــات المشـــرفة على تنفيذها وإبراز خصائصها وأهدافها. في حين كثف الأضـــواء على مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية وموقع المدرسة الابتدائية من نظامـــنا التعـــليمي باعتبارهما مرحلة إعداد شباب الأمة في فترة مبكرة، فهي الركيـــزة الأساســـية لـــتكوين الإنسان ذهنياً، كما أنها مرحلة تحديد اتجاهات الطـــلاب واكتشـــاف مواهـــبهم وغـــرس القيم والمفاهيم. كما استهدف الكاتب عناصـــر التعـــليم الرئيسية فشملت الدراسة المعلم، المناهج والكتب المدرسية، الوســـائل التعـــليمية، المكتـــبة المدرسية، فالنشاط المدرسي اللاصفي، التقويم الـــتربوي والمبـــنى المدرســـي. ولقد كان التركيز واضحاً على هذه العناصر بحيث جعلت منطلقاً للكتاب وتوطئة للمواضيع اللاحقة.

وتـــم اســـتعراض الـــبرامج التعليمية مثل نصيب الموهوبين من اهتمام بـــرامج النظام التعليمي، وموقع التربية الوطنية منه، ودور وسائل الأعلام في

الـــتكامل مع برامج التعليم. كما شملت التغطية البرامج المساندة لبرنامج التعليم العام والاستعراض التاريخي لها، وبدايات التعليم الأهلي الذي اعتبره الركيزة الأساســية لانطلاقــة التعــليم مــع تعليم الكبار. كما استعرض برامج التعليم الخاص للمعوقين وصلته بالتعليم العام. وقد شدد الكاتب على العلاقة بين البيت والمدرسة وأهمية هذه العلاقة وتأثيرها على مستوى الطلاب.

كمــا استهدفت الدراسة الإدارة التعليمية والمدرسية، حيث تحدث الكاتب عــن الجوانــب الإداريــة مــثل القيادة الإدارية واتخاذ القرار وغير ذلك من الأفكــار. وتعكــس أراء الكاتب ملامستها لأرض الواقع نظراً لتجربته الثرية إبــان توليــه إدارة تعليم منطقة الرياض سابقاً. ثم تناول الكاتب التعليم وصلته بخطــط التــنمية الشاملة، موضحاً أن العلاقة بينهما علاقة وثيقة حيث أن كلاً منهما يستهدف الإنسان.

رابعــاً: دراســـة عبــدالله بن عبدالمجيد بغــــدادي (١٤٠٦هـــ) المعنونة بـــ " **الإنطلاقة التعليمية في المملكة العربية السعودية، أصولها – جذورها – أولوياتهـــا** " وقــع تحت يد الباحث الجزء الأول من هذا الكتاب المشتمل على ثلاثــة أجزاء، والذي يعنينا هو الجزء الأول. تألف هذا الجزء من أربعة عشر بابــاً، ســلطت الأبــواب الــثمانية الأولى منه الضوء على التراث الإسلامي ومســيرة التعليم الأولى وأقوال كبار العلماء والمحدثين التربويين، معتمداً على الــتوجيهات الربانية الوارد ذكرها في القرآن والسنة النبوية المطهرة وحثهما عــلى طلب العلم وأهميته في إعمار الأرض وإسعاد الناس، ثم بين أن التعليم في المملكة ضارب في أصول التربية الإسلامية ومتوغل في طباقها وأعماقها، وذو أصالة وإبداع ومعاصرة.

وفـــي الباب التاسع بدأ الكاتب الحديث عن أولويات التعليم في المملكة، وتـــرجم لحيـــاة قدامى رجال التعليم الأوائل، مع ذكر تفاصيل دقيقة للإدارات التعـــليمية مـــثل مديرية المعارف ومجلس المعارف وسياسة الابتعاث وكذلك المؤسســـات التعليمية الأولى، مركزاً على الجهود المبكرة في منطقة الحجاز. اتبع ذلك قصة بدايات التعليم الأهلي قبل العهد السعودي وبعده وإبراز أهم تلك المـــدارس. أعقـــبه الحديث عن التعليم العالي من كليات وإنشاء الجامعات في مختـــلف مناطق المملكة. وأخيراً عرج الكاتب بالحديث عن تجربة المملكة في التعليم النسوي معتبراً أنها تجربة رائدة يجدر الاحتذاء بها.

الجزء الثاني: الرسائل العلمية:

وتشـــمل الدراسات العلمية المتعلقة بالملك عبدالعزيز رحمه الله، فقد قام الـــباحث بتقصـــي الدراســـات الـــتي بحثت عن الملك عبدالعزيز في جامعات الممـــلكة، وفي مكتبة الملك فهد الوطنية ومكتبة دارة الملك عبدالعزيز ومكتبة المـــلكة عبدالعزيز العامة ومركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، وبالـــرغم من قلة ما كتب في هذا الموضوع، فقد تم اختيار ثلاث دراسات هي على النحو التالي:

- دراسة العتيبي (١٤٠١هـ).
- دراسة آل سعود (١٤٠٨هـ).
- دراسة الشثري (١٤١٧هـ).

أولاً: دراسة إبراهيم بن عويض العتيبي (١٤٠١هـ) المعنونة بـ " **الأمن في عهد الملك عبدالعزيز تطوره وآثاره** " رسالة ماجستير، مقدمة إلى قسم التاريخ بكـــلية الآداب جامعـــة الرياض. تقع الرسالة في ستة فصول وخاتمة، اقتصر الحديـــث فيهـــا على فترة حكم الملك عبدالعزيز ما بين عامي ١٣١٩هـ حتى

وفاته عام ١٣٧٣هـ، ويصور البحث جوانب من التطور الاقتصادي والعلمي والإداري لمجتمع المملكة والتكامل الاجتماعي الذي أوجدته حالة الأمن في عهد جلالته وآثار تلك الحالة في تنظيم الحياة العامة.

وقد إجراء الباحث دراسته في ظل عددا من التساؤلات عن معجزة أو أسطورة الأمن ــ كما اسماها ــ مثل:

ــ هل تحققت عفوياً نتيجة للتطور الحتمي؟ أم تحققت نتيجة للتشدد في قمع الأشرار؟ أم أنها تحققت نتيجة لتطبيق الشريعة الإسلامية والقضاء على أسباب الجرم قبل إيقاع العقاب على المجرم؟

ــ كيف تمكن الملك عبدالعزيز من بسط مظلة الأمن في مجتمع لا يعرف إلا مبدأ التسلط؟

ــ كيف أقام العدل مقام الظلم؟

ــ كيف اقنع البدوي بالانقياد لأوامر الحكومة وهو الذي تعود التبعية والسمع والطاعة لشيخ القبيلة ؟ وكيف اقتنع أفراد ذلك المجتمع البدائي على الانتظام في حلقات الدروس الدينية، بعد أن كانت اجتماعاتهم تنعقد بهدف التخطيط للغزو والحرب؟

وقد اعتمد الباحث على عددا من المصادر للإجابة على هذه التساؤلات، مثل: الكتب المطبوعة، الوثائق الخطية، الأنظمة، جريدة أم القرى، الخطابات الشخصية.

ثانياً: دراسة موضي بنت منصور آل سعود (١٤٠٨هـ) المعنونة بـ " **الهجر ونتائجها في عصر الملك عبدالعزيز** " رسالة دكتوراه، مقدمة إلى كلية الشريعة بجامعة أم القرى، اعتمدت الباحثة على الاستبانة في جمع مادتها

العلمية واختارت عددا من هجر المنطقة الشرقية بالمملكة لتكون ميدان الدراسة ولتطـبيقها عـليها، وكـان من بين أسئلة الدراسة ما له علاقة بإبراز الهدف التعـليمي من إسكان البدو في هذا النوع من النظام والتجمع السكاني. وقد كان لهذه الدراسة الميدانية الأثر الأكبر في إثراء الدراسة.

وقـد استعانت الباحثة بكم كبير من المصادر والمراجع والبحوث، إلى جانب كم كبير أيضا من الوثائق البريطانية المعروفة باسم وثائق حكومة الهند ووثائق وزارة الخارجية البريطانية.

وتتميز هذه الدراسة بعرضها الشامل لتجربة توطين البدو من خلال نظام الهجر وإيجابيات هذا النظام، وفي الوقت نفسه قامت الباحثة بالرد على بعض المشـككين فـي نجاح التجربة والغرض من ورائها. وخلصت الباحثة إلى أن إسـكان البدوي الهجر ليس مجرد توطين ولكنه تحول شامل وتطور حضاري بقـدر ما سمحت به حياة الصحراء وتدابير متنوعة دينية وتعليمية واجتماعية واقتصـادية، جعلت من رجال البادية الدعامة التي استند إليها الإمام الملك في توحيد الدولة وتوفير الاستقلال الحتمي للدولة الحديثة.

ثالثاً: دراسة محمد بن ناصر الشثري (١٤١٧هـ) المعنونة بـ " **الدعوة في عهـد المـلك عـبدالعزيز** " رسالة دكتوراه، مقدمة إلى كلية الدعوة والإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جاءت هذه الدراسة في ثلاثة أجزاء كتبت في ٦٤١ صفحة بخلاف الملاحق والفهارس.

بدء الباحث دراسته بتوطئة ممهدة شملت حالة الجزيرة العربية قبل عهد الملك عبدالعزيز من الناحية الدينية والتعليمية والأمنية والاجتماعية والسياسية والاقتصـادية، ولمحـة عن سيرة الملك عبدالعزيز وتأسيس الدولة السعودية. تلت ذلك أبواب الدراسة الثلاثة يتخللها فصول ومباحث ومطالب لكل مبحث.

ويعد الباب الثاني من هذه الدراسة ذا علاقة بموضوع دراستنا الحالية، فتحت عنوان وسائل الدعوة وأساليبها في عهد الملك عبدالعزيز، أحتوى هذا الباب على تمهيد وفصلان شمل المبحث الأول منه عشرة مطالب تحدث من خلالها الباحث عن التعليم في المساجد ودور العلماء في الدعوة والتعليم وإنشاء المدارس.

الجزء الثالث: الدراسات ذات العلاقة المباشرة:

اقتصر هذا الجزء على الدراسات السابقة من حيث المواضيع المتشابهة لموضوع الدراسة الحالية، وما سبق دراسته عن الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والابتكاري للقادة ومقدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والنظرة المستقبلية لإدارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وشمل هذا الجزء دراسات خمس هي:

- دراسة الخثيلة (١٤١٩هـ).
- دراسة البدر (١٤١٩ هـ).
- دراسة المالك (١٩٩١م).
- دراسة شوشة (١٩٩٣م).
- دراسة Lawrence (1999).

أولاً: دراسة أ.د. هند بنت ماجد بن خثيلة (١٤١٩هـ) المعنونة بـ " **منهجية القيادة ... وقيادة المنهج، دراسة تحليلية لشخصية الملك عبدالعزيز** " قدمت هذه الورقة لبحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام. وتقوم هذه الدراسة على قراءة سبع وثلاثين خطبة من خطب الملك عبدالعزيز، بهدف الوقوف على خصائص شخصيته القيادية التربوية المعتمدة على القرآن والسنة

والسلف الصالح في الإدارة وشؤون الحكم. من خلال ثلاثة محاور أساسية هي:

١. مفهوم القيادة الفكري في الاتجاه السياسي للملك عبدالعزيز.
٢. مبادئ الفكر القيادي في مفهومه السياسي.
٣. أسس التربية الإسلامية في القيادة الإدارية لسياسته.

واستخدمت الباحثة تحليل المضمون كمنهج للدراسة، مبتدئة التحليل كيفياً ثم أصبح كمياً للمصادر التي اعتمدت عليها، ثم خلصت إلى تحليل النتائج من خلال وضع الجداول المؤتلفة للخطب حسب الأغراض الواردة فيها، كما خلصت إلى استنتاج الأساليب التربوية التي اعتمدها الملك عبدالعزيز في قيادة الأمة، وذيلت الدراسة بخاتمة تقديرية.

وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج لدراستها، منها:

١. مبدأ القيادة من خلال الفرد الذي يتمتع بصفات إسلامية معينة في التأثير على سلوك أفراد معينين بأسلوب إسلامي.
٢. وجوب إلزامية القيادة ما دام أكثر من اثنين اجتمعوا في سبيل تحقيق هدف يخدم الفرد في طاعة الله ومحبته.
٣. أهمية التحلي بأخلاقيات القيادة التي تقوم على الإيمان بالله وتنمية المهارات السلوكية التي تحددت في كتاب الله وسنة رسوله.
٤. القدرة التنظيمية والرؤيا الواضحة للأهداف التي يطمح المجتمع لتحقيقها.
٥. توافر سمات قيادية في القائد تعينه على مواجهة الصعوبات والتحديات الناتجة عن عملية التطور والتي قد تفرض على القائد تحدياً يتطلب مهارات وقدرات ذات مستوى عال تتصل بالقيم الاجتماعية والنظم التشريعية.

ثانياً: دراسة أ.د. حمود بن عبدالعزيز البدر (١٤١٩هـ) المعنونة بـ " **رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية** " قدمت هذه الورقة لبحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام. وقد استعرضت هذه الورقة المحاولات المتعددة التي جُربت من أجل أن يكون التطور الكمي مصحوباً بتطور كيفي، كما تستعرض الورقة العقبات والصعوبات التي صادفت التعليم في مرحلته الأولى. وفي المرحلة الثانية والتي يعدها الكاتب مرحلة وسطية وهامة من مسيرة التعليم في المملكة العربية السعودية والتي بدأت بإنشاء وزارة المعارف عام ١٣٧٣هـ. ثم قام الكاتب بالتعريف بمحاولات التجديد في مراحل التعليم العام مثل التعليم الفردي والمدارس الشاملة والمطورة. وكذلك التعليم العالي مثل نظام الساعات (يعتبر الدكتور البدر أول من نادى بهذا النظام وادخله في جامعة الملك سعود أبان توليه وكالتها) وأهم العقبات التي اعترضت تلك المحاولات في القطاعين.

وفي الفصل الأخير تناول الكاتب ما رآه معيناً على الجمع بين متطلبات تنمية الذات للأفراد ومتطلبات التنمية الوطنية، ومن تمهين التعليم مقترحاً تعديل سلم التعليم العام إلى ما يلي: أربع سنوات للابتدائي وأربع للمتوسط وأربع للثانوي مع التبرير لهذا الاقتراح. ومن الاقتراحات التي تناولتها أيضاً هذه الورقة:

١. إدخال مبدأ التعليم التعاوني بين الجامعات وكليات التعليم العالي.

٢. إعطاء القطاع الأهلي دوره في إنشاء مؤسسات جامعية.

٣. الأخذ بنظام الوحدات الدراسية في مؤسسات التعليم العالي والمدارس الثانوية، بعد استبعاد سلبيات النظام. بالإضافة إلى غيرها من المقترحات.

ثالثاً: دراسة سليمان بن محمد المالك (١٩٩١م) المعنونة بـ " **صانعو القرارات الاستراتيجية، دراسة لكبار موظفي الدولة وكبار رجال الأعمال بالمملكة** " رسالة دكتوراه، مقدمة إلى جامعة جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية. هدفت الدراسة إلى دراسة ومقارنة طريقة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في القطاعين الحكومي والخاص، ومقارنة نوعية السلوك الإداري لكبار الموظفين في القطاعين، وكذلك تحديد وتحليل العقبات التي تواجه صانعي القرارات الاستراتيجية في القطاعين وتحد من فعاليتهما. وتكمن أهمية البحث في أنها تجمع بين القيمة الأكاديمية والتطبيقية باعتبارها أول بحث ميداني يركز على دراسة صانعي القرارات الاستراتيجية، أما من الناحية التطبيقية فتبدو من خلال عرض الباحث بأسلوب موضوعي العوائق التي تواجه القطاعين وتحد من فعاليتهما. وقد تكونت عينة البحث من ١٢٧ مسئولاً حكومي و ١٣٩ من كبار رجال الأعمال. مستخدما أسلوب الاستبانه وأسلوب الأسئلة المفتوحة من خلال عقد مقابلات شخصية مع بعض أفراد العينة كأداتين رئيسيتين لجمع المعلومات.

وقد توصل المالك إلى توصيات عامة منها:

١. يتفرع تحت مظلة اللجنة العليا للإصلاح الإداري لجنتان:

ـ الأولى للإصلاح الإداري في القطاع الحكومي.

ـ الثانية للإصلاح الإداري في القطاع الخاص.

ويتم تعيين أعضاء اللجنتين من قبل رئيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري، تنحصر مهمة كل لجنة في دراسة وتحليل المشاكل التي تواجه القطاع الذي تنتمي له اللجنة ومن ثم ترفع التوصيات الكفيلة بعلاج تلك العقبات للجنة العليا للإصلاح الإداري للموافقة عليها، وفي حالة إقراره لزم

تـــنفيذه. وعند الحاجة فقط فإنه بإمكان تلك اللجان تكليف لجان فرعيه لدراسة مواضيع أو مشكلات أخرى.

٢. كبار الموظفين ورجال الأعمال أيدوا بتحمس فكرة تدريب أعضاء الإدارة العـــليا فـــي القطـــاعين، وهـــو ما يوصي به المالك بالاستفادة مـــن البرامج التدريـــبية القصـــيرة (WORKSHOPS) بصـــفة مستمرة لرفع مستوى كفاءة أعضاء الإدارة العليا.

رابعاً: دراسة د. فريد علي شوشة (١٩٩٣م) المعنونة بـــ " **إدارة الابتكار في المـــنظمات ذات التكـــنولوجيا العالية** " نشرت في مجلة البحوث الإدارية العدد الثالث والرابع المجلد رقم (٥). حاولت هذه الدراسة توضيح عمليات تصميم وتـــنفيذ ورقابـــة أنشطة إدارة الابتكار في المنظمات ذات التكنولوجيا العالية. وبالـــتالي فهي تتعلق بتحديد أثر العوامل التنظيمية والثقافية والاقتصادية على نجـــاح إدارة الابـــتكار وخصائص عملية تعلم المنظمات، وكيفية تحويلها من ابتكارات فردية إلى ابتكارات مؤسساتية موثقة.

وقـــد اســـتخدم الـــباحث المنهج الوصفي الاستكشافي من خلال تحديد مـــتغيرات إدارة الابـــتكار وبيـــان كيفيـــة إدارتهـــا في بعض المنظمات ذات التكنولوجيا العالية.

أمـــا مكونـــات الـــبحث الرئيسية فشملت: طبيعة الابتكار، نماذج إدارة الابتكار، المقومات الرئيسية لإدارة الابتكار، الأبعاد الاستراتيجية للابتكار.

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها:

١. أن عملية الابتكار تمر بعدة خطوات هي تصميم الفكرة، وكيفية تحقيقها ثم تنفيذها والرقابة عليها بحيث تصل إلى الاستغلال الاقتصادي السليم.

٢. أن الإدارة الرئيسية التي تتضمنها عملية الابتكار يمكن أن تكون من خلال أدوار المروج الداخلي والمروج الخارجي وصاحب الفكرة ونصير الفكرة والمنسقون.
٣. تبين من البحث وجود عدة عوامل تنظيمية وثقافية واقتصادية تؤثر على نجاح عملية إدارة الابتكار.
٤. بين البحث مدى انطباق مكونات الإدارة الاستراتيجية على إدارة الابتكار.

خامساً: دراسة Eton Lawrence (1999) المعنونة بـ Strategic Thinking
وهدفت هذه الورقة إلى توضيح عدد من القضايا البارزة والمحيطة بمفهوم التفكير الإستراتيجي. على سبيل المثال:

- ما التفكير الإستراتيجي؟
- كيف نعترف به؟
- هل هو مختلف عن التخطيط الإستراتيجي؟ إذا كان الأمر كذلك،
- هل هو بديل للتخطيط الإستراتيجي؟
- هل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي يمكن أن يدخلا ضمن نفس نظام الإدارة الإستراتيجية؟

البحث الحالي يرى بأن التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وجهين مختلفين لعملة (معدنية) واحدة، وكلاً منهما يجب أن يمتلك، لذا لابد أن يعملا التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي يدّا بيدّ لكي تجنى منهما فائدة قصوى.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لاشك أن هذه الدراسة استفادت فائدة كبرى مما تقدم من دراسات سابقة واعتمدت على كثير من معلوماتها ومنهجيتها العلمية، بل أكدت على أهمية الدراسة الحالية، وتبرز المراجعة السابقة للجزء الأول من الدراسات في مجملها بأنها وصفاً تاريخياً لنشأة وتطور التعليم في المملكة العربية السعودية في عهد الملك عبدالعزيز وبعده، وتبيان جوانب الفكر التربوي للملك المؤسس، وأن التركيز الأساس لهذه الدراسات أنصب على إبراز إنجازات الملك عبدالعزيز في تدعيم نظام التعليم، مع التركيز على إحصاء تلك الإنجازات إحصاءً عددياً.

كما رصدت تلك الدراسات تطور التعليم في المملكة العربية السعودية في عهد الملك عبدالعزيز من الكتاتيب إلى المرحلة الجامعية، كما يلاحظ بصفة عامة أن اهتمام الدارسين خلال الفترات السابقة أنصب بالتركيز على دراسة نوع ودور المؤسسات التعليمية التي أنشأها الملك عبدالعزيز فقط دون ذكر العبر منها والاستنتاج من حكمتها، وهو جانب هام دون شك ولابد من الاهتمام به وإعطائه ما يستحق من الدراسة. ومن هذا المنطلق فان أوجه الشبه في هذه الدراسة والدراسات السابقة شبه متماثلة فيما يتعلق برصد الإنجازات وتطور التعليم في عهد الملك عبدالعزيز.

أما الجزء الثاني من تلك الدراسات فقد غطت جوانب من أعمال الملك عبدالعزيز (الأمن، التوطين، الدعوة إلى الله) بأسلوب علمي ومنهجي يتصل بمواضيع الدراسة الحالية وبعض أجزائها، وقد غاب عنها تغطية البعد الاستراتيجي لهذه الأعمال، وأسلوب إدارتها الاستراتيجية.

وبالنسبة للجزء الثالث من تلك الدراسات فقد غطت كل ما له علاقة بالإدارة الاستراتيجية ومما له صلة بهذه الدراسة، وتقييم وتطبيق بعض التجارب منها وعليها هنا وهناك بالرغم من غلبة جانب التنظير على بعض منها.

أما الاختلاف بين ذلك الجزء وهذه الدراسة فهو كبير، فكل تلك الدراسات دون استثناء سواء التي تم تناولها أو تم الاطلاع عليها في المراجعة الأدبية لهذه الدراسة يتعلق بالفكر الإداري الاستراتيجي، فنجد جميع الدراسات تناولت وطبقت مفهوم الإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الإدارة العليا في منظمات تجارية ذات هدف ربحي في الغالب لها منتج معروف ومحدد، وله عملاءه المعروفون وظروف شبه معروفة، وسهلة التنبؤ بها وفي أوساط تعتبر الثقافة التنظيمية والاستهلاكية فيها مرتفعة جداً (أمريكا، أوروبا، اليابان)، بينما هذه الدراسة تساير دراسة الباحثة الخثيلية في أجزاء منها فيما يتعلق بالجانب القيادي.

ويدعم هذا الاتجاه المحامي محمد بن مسعود العجمي حيث يقول: " إن كل ما صاغوه في تلك الكتب من مبادئ ومهارات وسلوكيات، نتيجة بحوث ميدانية ودراسات قاموا بها، وما اعتبروه معجزات وإنجازات غير مسبوقة، كل ذلك طبقه وجسده الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن (يرحمه الله) بعفوية صادقة وإحساس فطري وتربية إسلامية في ظل عقيدة نقية " (العجمي،بدون:ص٩).

وتتناول دراسة الباحث فكر قائد دولة استراتيجي مسلم، ورث تركة اثنتي عشر دولة عجوز في شبه الجزيرة العربية، استلمها هذا القائد وبدأ بها

من نقطة الصفر ووصل بها إلى ما وصلت إليه اليوم مروراً بعقبات وصعاب سبق الحديث عنها وسيأتي.

وبالاستقراء السريع لتلك الدراسات يجد الباحث أنها تركز الأساس على جـانب محـدد مـن جوانب الدراسة الحالية، مما يستلزم وجود دراسة علمية مـنهجية شاملة تزم أطراف الموضوع، وتجمع شتاته وتحلل دوافعه وأهدافه، وتنظر أصوله وتتبين منهاجه وقوانينه.

فدراسـة الفكـر الإداري الاسـتراتيجي للملك عبدالعزيز وتحديد أثاره المسـتقبلية لـم يتـلق نفـس القدر من العناية والبحث فيما تقدم من دراسات وغيـرها، ولكـنها ــ أي تـلك الدراسـات ــ تفتح أمام الدارسين العديد من مجـالات البحث في تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية، كما أنها تفتح الـباب على مصراعيه أيضاً أمام الدارسين للتنقيب والبحث في الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز.

بمعـنى أن معظـم الدراسات السابقة ــ حسب اعتقاد الباحث ــ التي تمـت فـي هـذا المجـال والتي وقعت بين يديه، قامت بالتركيز على جانب الوصـف والتحـليل والتنظير واتخذته أسلوباً للدراسة، ولم تركز على الجانب الاسـتراتيجي وفكـر الملك عبدالعزيز في هذا الشأن. وهذا ما سيمثل الجزء الأكـبر في هذه الدراسة التي بين أيدينا، وهو ما حاول الباحث التطرق له ولم تتناوله تلك الدراسات.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

وحـــدة التحـــليل

مـــنهج الـــدراسـة

الدراســة الاستطلاعـية

مجتمع الدراسة وعينته

قياس الصـدق والثبات

تحـــليل الـبيانـــات

صعوبـــات الدراسـة

تمهـــيد:

ســبقت الإشــارة إلى أن هــذه الدراســة تهدف إلى إبراز معالم الفكر الإداري الاســتراتيجي للمــلك عــبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم في المـملكة العربية السعودية ومدى توظيف هذا الفكر في رسم الخطط التعليمية، وبيان خصائص ظروف البيئة الداخلية والخارجية للتعليم، وأهم التحديات التي واجهــته، أضــافتاً إلى إيضــاح الــتوازن الهام بين الثقافة العربية الإسلامية والثقافة المعاصرة وإيجاد التكامل بينها، والتعرف على الرسالة الأساسية لنظام التعليم كما حددها الملك عبدالعزيز، وكذلك التعرف على الموارد الاستراتيجية التي تم الاعتماد عليها لتنفيذ هذا الفكر ومواصلة الاستفادة منه في تطوير نظم التعليم في المستقبل.

واعــتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هي: البيانات الأوليــة والــبيانات الــثانوية، فالبيانات الأولية تم الحصول عليها من الكتب والمــراجع العــلمية والدوريـــات والبحوث والمؤتمرات ذات الارتباط بهدف الدراســة، وتمثل المصادر الأساسية للبيانات الأولية رافداً مهماً في الحصول على المعلومات التي تساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة خاصة في تقييم إنجازات الملك عبدالعزيز في مجال تنمية وتطوير التعليم.

أمــا الــبيانات الــثانوية فتم الحصول عليها من مفردات عينة الدراسة مباشــرة عن طريق جمع البيانات، وتعتبر هذه البيانات مكملة للبيانات الأولية، وقــد تضــمنت القائمة الاستطلاعية مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تقيس جوانــب الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال تطوير وتنمية التعــليم، وذلــك مــن خلال إرسال نسخة من الاستمارة لجميع المشاركين في

الدراسة للإجابة عنها كتابياً رغبة من الباحث والمبحوث في الرجوع إلى بعض المراجع التي لدى المبحوث، والتفكير في إجابات متعمقة، حرصاً على إنجاح الدراسة، ومن ثم إعادتها للباحث.

وقد جاء هذا الفصل لعرض الإجراءات المنهجية التي قام الباحث بإتباعها للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وهي تشمل كل ما يتعلق بمنهج هذه الدراسة. والخطوات التالية توضح المعالجات التي اتبعها الباحث في كل هذه الإجراءات:

١. وحدة التحليل (وحدة البحث):

يتعين تحديد وحدة التحليل في أي دراسة عادة في ضوء الهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه، وبما أن هدف هذا البحث يسعى إلى التعرف على الفكر الإداري الإستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم، فإن وحدة التحليل في هذه الدراسة هي المواطن السعودي المسئول الذي عاصر نشأة التعليم وعايش تلك الفترة واسهم في تنفيذ الاستراتيجية التعليمية التي ارتضاها وأقرها الملك عبدالعزيز وشعبه، ويتم قياس متغيرات البحث على هذه الوحدة.

٢. المنهج:

يعني المنهج عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية بشرية كانت أو مادية، بيئية أو فكرية، تُنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها. ولما كانت الحياة الاجتماعية ذات صفة متبدلة ومتغيرة ومتطورة، فإن ظواهرها ومشكلاتها تكون كذلك، وهذا يتطلب عدة مناهج وأدوات لكي تحقق وتقيس

دراستها. علماً بأن حجم الظاهرة المدروسة وعمقها التاريخي ونوع المبحوثين هـــي التي تحدد نوع الآلية المنهجية التي تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة. وهذا يعني أن الباحث ليس له الخيار الكامل في استخدام طريقة أو آلية يتحيز لهـــا أو يفضـــلها على الأخرى بل أن نوع الظاهرة أو المشكلة المدروسة هي التي تقرر ذلك ليس غير. وإزاء هذه الخصوصية فإن مسالك استقصاء الواقع تســـاعد الـــباحث عـــلى الوصول إلى أهداف دراسته وتكشف له أكبر مساحة ممكـــنة عـــن الظاهرة المدروسة، وغاية ذلك فهم بعض أوجه الحقيقة(العزوي وآخرون،١٩٩٧:ص٣٩٦ـــ٣٩٧).

مما تقدم يتضح أن معلومات الباحث وخبراته الشخصية غير كافية لإيصال الـــباحث في استقرائه للواقع الاجتماعي، بل يمكن تحقيق ذلك بواسطة استخدام أحد المناهج المتبعة والمتعارف عليها عند علماء المنهجيات.

لـــذا فقـــد اســـتخدم **الباحث** في هذه الدراسة المنهج التاريخي لأنه ــ وهو مـــدرك لذلـــك ــ المـــنهج الأنسب لدراسته، لأن الأمر لا يخرج عن حالتين جمعتهم دراسته وهما:

أ) إما عن شخصية من الشخصيات لعبت دوراً مهماً في التاريخ الإنساني أو في جزئية من الكيان الثقافي للأمة.

ب) أو دراسة حدث معين له تأثير بالغ في حياة الأمة بصرف النظر عن الفرد أو الأفراد الذين لهم علاقة به.

كمـــا اســـتخدام **الـــباحث** منهج المسح الاجتماعي، حيث تم استطلاع أراء مجموعـــة مـــن المـــبحوثين أصحاب الفكر والرأي المسؤولين عن التعليم في

المملكة، ومن الطلاب الذين عاصروا الانطلاقة التعليمية، والمهتمين بأبحاث الملك عبدالعزيز.

المنهج التاريخي:

المنهج التاريخي هو ما يمكن به إجابة سؤال الماضي بواسطة مجهود علمي كبير يبذله الباحث متمثلاً في محاولاته لاستنتاج العلاقة بين الأحداث والربط بينها مستنداً في ذلك إلى ما يستقيه من أدلة علمية صحيحة تبرهن استنتاجه(العساف،١٩٩٥:ص٢٨١). إن المنهج التاريخي لدراسة ظاهرة ما لا يقف عند وصف الظاهرة كما هي بل يتعداها إلى تحليلها واستقرائها واستخراج علاقات محددة تربط الماضي بالحاضر وتفسره.

والأساس هنا هو اعتبار العامل الزمني، والافتراض هنا أنه لا يمكن فهم الظاهرة القائمة وتفسيرها إلا بالعودة إلى حالاتها ضمن المراحل الزمنية السابقة، فحاضر الظاهرة لا يفهم ولا يفسر إلا بما كانت عليه ومن خلال مراحل تطورها، وذلك بالرجوع إلى ماحدث تاريخياً، أي أن ارتباط الحاضر بالماضي هو الأساس في المنهج التاريخي(عثمان،١٩٩٩:ص٦٥).

وهذا ما جعل الكثير من المنهجيين مثل بورق وقول Borg and Goal (1979) وايزاك ومايكل (1981) Issac and Michael يُعرفون المنهج التاريخي بأنه: عبارة عن إعادة الماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها ومن ثم تمحيصها، وأخيراً تأليفها ليتم عرض الحقائق أولاً عرضاً صحيحاً في مدلولاتها وفي تأليفها حتى يتم التوصل حينئذ إلى استنتاج مجموعة من النتائج ذات البراهين العلمية الواضحة.

ولابـد مـن الإشـارة هنا إلى أن الدراسات التي تتبع المنهج التاريخي عرضـة دائمـاً لـلذاتية فكـثير من الباحثين يكيفون الظواهر أو الشخصيات الـتاريخية تـبعاً لميولهـم الـثقافية والاجتماعية أو السياسية فتتأثر منهجيتهم التحليلية بالإغراق في النقد اللاذع أو التمجيد المخل، وهو ما حاول الباحث أن يتحاشـاه في عدد من جوانب هذه الدراسة. والمخرج العلمي لهذا الإشكال أن يكون الباحث دقيقاً وأميناً ومحايداً من المادة العلمية التي تخص دراسته.

ومـن أمثلة البحوث التاريخية التي أوردها العساف في كتابه المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية:

١. دراسـة تاريخية لنظام التعليم ومناهجه في فترة تاريخية معينة بغرض معرفة مدى التركيز على الأصالة، ورفض التبعية.
٢. دراسـة تاريخيـة لبعض رجالات التعليم، وما قاموا به من جهد لنشر التعـليم فـي الوقت الذي لم ينتشر التعليم الرسمي فيه(العساف،١٩٩٥ :ص٢٨٢).

وهـذه الأمثلة تنطبق تماماً على دراسة الباحث، وتعزز من صحة اختياره للمنهج التاريخي.

٣. الدراسـة الاستطلاعـية: The Pilot Study

لقـد قـام الـباحث بعد أن انتهى من تصميم دليل الدراسة بإجراء دراسة اسـتطلاعية وذلـك إيماناً منه بأهمية هذه الدراسة، فالدراسة الاستطلاعية أو الأوليـة كمـا ذكـر العساف: على الباحث أن يتأكد من أن الدليل بما فيه من أسـئلة أصـبح صـالحاً للتطـبيق، كما أصبح هو شخصياً ذا قدرة تمكنه من إجراءها بشكل يحقق الغرض(المرجع السابق:ص٣٩٧).

تـــم من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية أن تأكد الباحث من صيغة الأسئلة ودلالـــتها الـــلفظية ووضوح عبارتها، ومدى ارتباطها وصلتها بتحقيق الهدف المنشود (أهداف الدراسة). ومن خلال الدراسة الاستطلاعية استطاع الباحث أن يحدد نوع عينة الدراسة.

٤. مجتمع الدراسة والعينة:

لمـــا كـــان الهـــدف الأســـاس من هذه الدراسة هو تحديد ملامح الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز، فإن مجتمع الدراسة تضمن بعض من لـــه علاقـــة مـــن الأفـــراد القائمين على مؤسسات التعليم في المملكة العربية الســـعودية أو المستفيدين منها في تلك الفترة. مركزة على مدينة مكة المكرمة ومدينة الرياض باعتبار انهما شهدتا الانطلاقة التعليمية.

ويفـــترض عـــلى الباحث أن يدرس جميع الحالات في مجتمع الدراسة، لكن صعوبة ذلك تؤدي عادة إلى دراسة جزء من مجتمع الدراسة، يطلق عليها مصطلـــــح العينة(عثمان،١٩٩٩:ص٧٠).

والأصـــل فـــي الدراســـة العلمية أن تطبق على كل مفردة من مفردات مجـــتمع الدراســـة ولكن هذا يكاد يكون مستحيلاً أو على الأقل صعباً خاصة عـــندما يكـــون عـــدد أفراد مجتمع الدراسة كبير جداً، " فيتطلب تطبيقه عليهم جميعـــاً تكـــاليف مادية، ووقت طويل. لذا يضطر الباحث إلى الاقتصار على عينة ممثلة له "(العساف، ١٩٩٥:ص٩٢). وهذا ما يبرر الاقتصار على العينة بـــدلاً مـــن تطبيق الدراسة على مجتمعه (وهو في الغالب يعتمد على طبيعة الدراســـة نفسها). وقد حدد الباحثون والأخصائيون أنواعاً وأصنافاً عديدة من العينات يختار منها الباحث ما يتناسب مع طبيعة وإمكانية دراسته.

لـــذا فقـــد تـــم اختيار عينة قصدية منتقاة وممثلة لمجتمع الدراسة ممْن عاصـــروا تـــلك الانطلاقـــة طلابـــاً وعاملين وقائمين على أمور التعليم ومن أصـــحاب الفكـــر والـــرأي ممْـــن هـــم على رأس العمل أو ممْن تم تقاعدهم واســـتطلاع آرائهم فيما يتعلق بالفكر الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال تطوير وتنمية التعليم.

وهم بصفة أكثر تحديداً:

١. أفرادٍ ساهموا بفعالية في تنفيذ الاستراتيجية التي وضعها الملك عبدالعزيز.

٢. طـــلابٍ عاصروا الانطلاقة التعليمية من خريجي المعاهد والكليات الدينية وتقلدوا أعلى المناصب الدينية في الدولة.

٣. طلابٍ عاصروا الانطلاقة التعليمية من خريجي المدارس والكليات الأدبية والعلمية وتقلدوا أعلى المناصب الإدارية في الدولة.

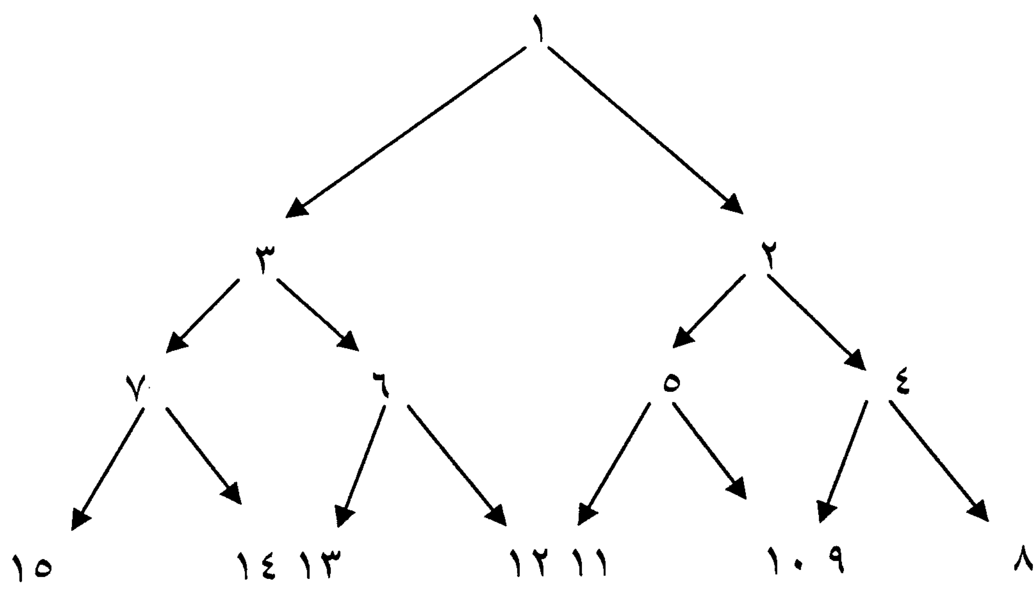
٤. أفرادٍ مهتمين بأبحاث الملك عبدالعزيز.

فمـــن خـــلال الدراسة الاستطلاعية للباحث ومن خلال خبرته ومعرفته ويقيـــنه بـــأن هذه المفردة (الشخص) تمثل مجتمع الدراسة، الأمر الذي دعم لجوء الباحث إلى اختيار عينة قصدية (عمدية) أو غرضية لمجتمع الدراسة.

إن عيـــنة هـــذه الدراســـة حددت تحديداً دقيقاً ــ بأسلوب متعارف عليه عـــلمياً ــ خاصـــة من لهم علاقة بموضوع الدراسة ومن لهم صلة وثيقة بها، فليس كل من عاصر الملك عبدالعزيز أو عمل معه يصلح أن يكون أحد أفراد العينة. فعند التقاء الباحث بأحد الأشخاص في بداية دراسته استطاع أن يستدل منه على أشخاص آخرين.

وهـــذه طريقة علمية كما ذكر عثمان وهال Hall " قد يلجأ الباحث إلى اختيار شخص أو أسرة يستدل منهم على آخرين فيصل إلى عينة الدراسة بهذا الأســلوب التراكمي، وشبه التراكمي هنا في الحصول على حالات العينة بكرة الثلج المتدحرجة التراكمية "(عثمان،١٩٩٩:ص٧٢).

وقـــد ذكـــر هـــال وزوجته إن " نموذج كرة الثلج مفيد دائماً في البحث الاستكشـــافي، عـــندما يكون ليس من السهل أن تعرف أن كل الذي يقع أمامك يكـــون ضـــمن مجموعـــة اهتماماتك. بداية، تبدأ برواية واحدة أو روايتين ثم تجعلهم يرجعونك لـــــلآخرين الذين يعتقدون أنك تتحدث معهم بصورة حسنة (Hall and Hall,1996:p113)"



شكل رقم (٤) المصدر (Hall and Hall, 1996 : P113)

٥. قياس الصدق والثبات:

من الأسباب التي حددت عدد من تم استطلاع آرائهم قبل بدء توزيع الاستمارة الاستطلاعية، قام الباحث بتصميم دليل الاستمارة الاستطلاعية، فقام الباحث بكتابة عدد من الأسئلة تعينهُ على حصر الاستمارة بما له صلة بالبحث، وتهدف إلى تحقيق أهداف البحث التي حددها كما ذكر الباحث.

وبعد الانتهاء من تصميم هذا الدليل قام **الباحث** بتحكيم هذه الاستمارة من عدد من أساتذة الجامعات والمختصين في تخصصات مختلفة مثل التربية والاجتماع والتاريخ وغيرهم من أصحاب الاهتمام، ولم يكن الباحث بعيداً فلم يغفل المبحوثين أنفسهم فقد كان لهم دور في ذلك أيضاً، وبعد ذلك قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بعد أن قام بتصحيح وتعديل العديد من الأسئلة، وتم تطبيقها تجريبياً، وبدأ الباحث دراسته الفعلية لجمع المادة العلمية، والتي تمت مع (١٠) مبحوثين (هم في حقيقة الأمر في حكم الخبراء الذين تستطلع آرائهم الجهات العليا في الدولة ويؤخذ بما يبدونه من آراء)، منطلقاً من منهجية العربي الذي يقول: " الرجال واحد كألف، وألف كواحد ".

٦. تحليل البيانات:

قام **الباحث** بتفريغ إجابات المبحوثين المحررة بأقلامهم يدوياً باستخدام نظام الحزم، حيث تم تجميع الآراء المتشابهة في عبارات أعطيت تكرارا محددا يمثل عدد الأشخاص الذين يرون بمثل الرأي، وذلك لإبراز مدى الاتفاق والاختلاف حول القضايا محور الدراسة.

٧. صعوبات البحث:

بفضل من الله لم تكن هناك صعوبات كبرى عملت على تعطيل الدراسة، ولكن من الصعوبات التي قابلت **الباحث** ما يلي:

١. تطلبت الدراسة الاستطلاعية من **الباحث** التدريب على تفريغ الإجابات.

٢. تكاليف الانتقال والاتصال والانتظار، وهدر كثير من الوقت والجهد في التردد على بعض الأشخاص الذين أجريت معهم الدراسة الاستطلاعية.

٣. نظراً لأن الشخص **الباحث** معروف لدى بعض أو أغلب الأشخاص الذين تم استطلاع آرائهم، فإن ذلك سبب لهم وله بعض الحرج، مما جعل بعضهم يمتنع أو يعتذر، في المقابل وجد العكس لدى البعض الآخر.

٤. التزامات المسئولين من المبحوثين الذين تم استطلاع آرائهم، وكثرة أعمالهم وتنقلهم كان سبباً في عدم فهم الغرض من بعض أسئلة الاستمارة الاستطلاعية، ومن ثم لم يجد الباحث فرصة ترتيب موعد آخر لشرح هدف السؤال، والاكتفاء بما تم الحصول عليه من معلومات.

٥. صعوبات تكمن في الموضوع المدروس وهو أهم الصعوبات، فهذا الموضوع ذو حساسية عالية، هذا بخلاف انه لم يطرق من قبل ويحتاج إلى جهد كبير جداً في جمع مادته العلمية.

٦. قلة الأشخاص الذين ما زالوا على قيد الحياة ممن عاصروا الملك عبدالعزيز وشهدوا انطلاقة التعليم حالياً، بالإضافة إلى كون عدد كبير منهم يعتبر من كبار السن ومن غير المتعلمين والذين يتعذر الاستفادة منهم.

الفصل الربع

نتائـــــج الدراسة

عـــرض النتائج

تحـــليل النتائج

مناقشة النتائج

تمهـــــيد:

لـــتحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة المتمثل في التعرف على الفكر الإداري الاســـتراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة التعليم وتطوره، وضع **الـــباحث** مجموعة من الاستفسارات المشار إليها في (مدخل الدراسة)، متبعاً المنهج التاريخي فيما يتعلق بالمراجعة الأدبية لهذه الدراسة، كما أستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي لاستطلاع آراء مجموعة من المبحوثين أصحاب الفكر والـــرأي من قدامى المسؤولين والطلاب الذين عاصروا الانطلاقة التعليمية في عهـــد الملك عبدالعزيز والمشتغلين في أبحاثه، وقد تم تحليل هذه الآراء يدوياً باســـتخدام نظام الحزم حسب ما ورد في الفصل الثالث (الإجراءات المنهجية للدراسة).

وســـيقدم **الـــباحث** عرضـــاً لنـــتائج هذه الدراسة ومناقشتها فيما يتعلق بتســـاؤلات الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها عشرة أسئلة، والتي أوضحت عدداً من الأبعاد مما اتفقت عليه آراء المجموعة المبحوثة بما لا يقل عن **٤٠%** من نسبة الاتفاق تحت كل عنصر. وهي على النحو التالي:

أولاً: تحليل آراء المبحوثين حول:

١. رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم.

٢. مكانة التعليم في برنامجه الإصلاحي.

(يقول السؤال الأول: كيف كانت رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم بصورة عامـــه (الغيـــر نظامي والنظامي)؟ وما مكانة التعليم من بين أولويات برنامجه الإصلاحي؟).

يرى المبحوثون أصحاب الفكر والرأي، والذين تم التعرف على آرائهم حول رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم ومكانته في برنامجه الإصلاحي، بأن التعليم كان وسيلته المضمونة والأكيدة في بناء دولته الجديدة وإرساء قواعدها، كما أخذ التعليم صدارة الأولوية في برنامجه الإصلاحي، فقد أجاب عدد من المبحوثين الذين تم أخذ آرائهم بإجابات اتفق بعض منهم في كثير منها، وانفرد بعض آخر منهم بآراء معتبرة، ومن أهم تلك الآراء ما يبينه الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

م	رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم	التكرار
١	التعليم من أولويات برامج الملك عبدالعزيز بعد الأمن، وذلك لمقابلة الاحتياجات التعليمية وليكون منطلق الدولة الجديدة.	١٠
٢	التعليم وسيلة التفاهم المشترك بين أفراد المجتمع وفئاته، والمزج بين مناطق المملكة وقبائلها، وتحقيق الانصهار الاجتماعي.	٦
٣	افتتحت مدارس على النمط القائم في الحجاز مع التعديل في المناهج، وإعطاء العقيدة وعلوم الدين اهتماما خاصاً، نظراً لأهمية التعليم الديني والدنيوي وأن صلاح العقول لا يكون إلا بهما.	٥
٤	بعد انضمام الحجاز إلى مملكته، وجد نواة التعليم الحديث فيها.	٤

على الرغم من أن أكثر من نصف المبحوثين (٦٠%) أشاروا إشارة واضحة وصريحة في ثنايا إجاباتهم إلى أدراك الملك عبدالعزيز المبكر بأن التعليم وسيلته الفاعلة لتفاهم أفراد المجتمع وفئاته ليس في منطقة واحدة فقط إنما بين منطقة وأخرى، وأن العلم سيكون أداة مزج بين مناطق المملكة وقبائلها، وتحقيق الانصهار الاجتماعي المحمود، إلا أن بقية المبحوثين ألمحو إلى هذا الجانب في إجابات مختلفة.

وتــبرز أغلب آراء المبحوثين حول رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم مرتبة على النحو التالي :

١. التعليم وسيلة التفاهم المشترك بين أفراد المجتمع وفئاته، والمزج بين مناطق المملكة وقبائلها، وتحقيق الانصهار الاجتماعي، وبلغت ٦٠%.

٢. وضع نظام موحد للتعليم يتطور ويتوسع بالتدريج، وان يكون هناك مدرسة في كل قرية وهجرة، وبلغت أقل من ٤٠% بقليل.

٣. قيمة الأمة تكمن في قيمة الإرادة ولا قيمة للفرد بدون تعليم، وبلغت أقل من ٤٠% بقليل.

وعــليه فقد كان الملك عبدالعزيز يعرف أهمية التعليم الديني والدنيوي، وأعتبر التعليم وسيلته الفاعلة بل الوحيدة لتوطين البادية في الهجر، وأن التعليم من أهم مرتكزات الحياة الجديدة لأناس ألفوا حياة البادية التي لم يكن التعليم من مضــامينها الاجــتماعية أو المعيشية، بل ربما كان ينظر إليه على أنه عمل لا جدوى من ورائه. وما تعليم أفراد البادية من خلال برنامج نظام الهجر (حركة التنوير) إلا غاية في بعد النظر وصواب الرؤية من قبل الملك عبدالعزيز.

يقــول الأستاذ مصطفى عطار عن هذا المشروع: ... فقد فكر في هذا الهدف التعليمي العظيم منذ الربع الأول من القرن الثالث عشر الهجري قبل أن تفكــر مــثل مــنظمة اليونسكو وغيرها بفطرته لمثل هذه الأعمال الكبيرة ... وسبيله إلى ذلك .. بناء المساجد والجوامع .. وإرسال المعلمين (المطاوعة) وأئمــة المساجد للقيام بواجب التعليم وتوعية المستوطنين بمبادئ الدين الحنيف .. وقراءة القرآن الكريم .. وعلى كل (مطوع) أن يعلم خمسين فرداً .. ولما

تكاثــر عدد الهجر تزايد الطلب على المتعلمين فنقلت مجموعات إلى الرياض للتعلم على المشايخ(عطار،١٤١٩:ص٨١٩).

دخل الملك عبدالعزيز معركة التعليم مسلحاً بخبرة طويلة، وبمعتقد ديني سليم، مسلحاً بتراث نشط فعّال غني بالتجارب والممارسات، يمتلك رؤية متفردة تجــاه كل ما يرفع شأن دولته بصورة عامة وتجاه التعليم بصورة خاصة، من خـــلال إدراكـــه لأهميـــة الفرد في بناء الأمة، إذ أن قيمة الأمة تكمن في قيمة الإرادة، ولا قيمـــة للفرد بدون تعليم، وأن صلاح العقول لا يكون إلا بالتعليم، فاعتبر التعليم منطلق الدولة الجديدة.

أن الـــرؤى التي لا يراها إلا الزعماء ليست كافية لإيجاد حركة منظمة، بــل يجــب عــليهم أن يجعلوا الآخرين يرون إمكانات المستقبل المثيرة. أنهم ينقــلون آمـــالهم وأحلامهم لكي يفهما الآخرون بوضوح ويقبلونها كأنها آمالهم وأحلامهـــم، ولكي تكون الرؤيا جذابة لعدد كبير من الناس، يجب أن تستهوي جميع من لهم حصة فيها(كوزيس،١٩٨٩:ص٩١).

لقد كان الملك عبدالعزيز دائم التفكير فيما وصلت إليه أوضاع الناس من تشــرذم وتعصـــب وغزو ونهب وتسلط الأقوياء على الضعفاء، مما جعل جل اهـــتمامه ينصـــب إلى توجيه المملكة وتكوينها، والقضاء على الفرقة الداخلية، والعصـــبية الجاهلية، وحينما أتم الله له ذلك، وتوحدت المملكة داخلياً واستقرت سياســـياً، بـــدأ المـــلك عبدالعزيز برنامجه الإصلاحي الداخلي، وبدأ الآخرون مشـــاركته الآمال والأحلام، وكان التعليم من أولويات برامج الملك عبدالعزيز بعد الأمن، والأمن فيه حماية لكل إصلاح في أي جانب من جوانب الحياة، ــ وهـــو مـــا اتفـــق عليه جميع المبحوثين ــ ومن منطلق أن التعليم هو الركيزة

الأساسية لتوجهات الناشئة فكرياً، وعلمياً وسلوكياً لتحقيق الوحدة الفكرية، والعقائدية، والتربوية، والسلوكية.

أما عن مكانة التعليم حسب آراء المبحوثين عند الملك عبدالعزيز فهي مرتبة على النحو التالي:

١. التعليم من أولويات برامج الملك عبدالعزيز بعد الأمن، لمقابلة الاحتياجات التعليمية وليكون منطلق الدولة الجديدة إلى أفاق أوسع وأرحب، وبلغت١٠٠%.

٢. افتتحت مدارس على النمط القائم في الحجاز مع التعديل في المناهج، وإعطاء علوم العقيدة والدين اهتماما خاصاً، وبلغت ٥٠%.

٣. بعد انضمام الحجاز إلى مملكته، وجد نواة التعليم الحديث فيها، وبلغت ٤٠%.

ولكن كانت الأوضاع التعليمية متدنية جداً بسبب قلة المهتمين بالتعليم بين السكان لعدد من الأسباب، فلم يكن عند توحيد المملكة سوى التعليم الغير نظامي بأوضاعه المتردية، وبالرغم من ذلك سعى إلى أن يكون هذا النوع من التعليم أداته الآنية واستطاع توفيره بين القبائل من أجل محو الأمية الدينية والفكرية ومحاربة الكسل والخمول، حتى تسنح الفرصة لما هو أفضل. لهذا بادر بتشجيع التعليم الديني وإكرام العلماء والقائمين عليه.

ووجد الملك عبدالعزيز أمامه عقبات فكرية وعادات لا تمكنه من الانتقال دفعة واحدة فانتظر يرقب الفرصة لإيجاد بديل لهذه الطريقة المحصورة في علماء محدودين ومواد محدودة وإدخال التعليم الحديث بدلاً عنها، وحانت الفرصة لاقتناصها بعد انضمام الحجاز إلى أجزاء مملكته فتعامل معها بحكمة ومهارة، وأظهر قدراً كبيراً من الاهتمام بالتعليم منذ أيامه الأولى لدخوله

الحجاز، حيث وجد النواة لهذا التعليم قائمة فيها، فثبت ما كان موجوداً، وشجع علــى فتح المدارس على النمط القائم مع التعديل، وإعطاء العقيدة وعلوم الدين اهــتماما خاصاً، فكان لهذه العلوم النصيب الأوفى في المراحل الأولى، فإذا ما بــذرت العقيــدة والعلوم الدينية من فقه وتوحيد وقرآن وتفسير، أدخلت العلوم الحديثة، وسرعان ما تبين أثر ذلك، فبدأ تعميم التجربة على المناطق الأخرى. وبدأ بوضع نظام موحد جديد للتعليم يتطور ويتوسع بالتدريج، وله أهداف جديدة ليس لها أي ارتباط بتاريخ التعليم السابق.

يقــول ليدتكــا: المفكــر الإستراتيجي يبقى منفتح الذهن باستمرار إلى الفــرص الجديــدة الظاهرة، ويتسبب التفتح الجاد المتعمق في ذهن القائد إلى خــلق الهيكل الفكري للمستقبل. صورة (خيال) المستقبل يحدث أولاً في عقل القــائد ثم يجب أن يتصل من خلاله إلى باقي المنظمة. ويرشد التغيير الفكري الــتغيير المــادي الــتحول الــذي يظهر. وبدون العمل الصادق الجاد للتغيير الفكــري، سوف يكون التغيير المادي غير مركز، عشوائي ومستبعد أن ينجح (Lawrence,1999:p6).

ويقــول محمــد العجمي: كان في الكويت (أي الملك عبدالعزيز) مع والــده، ولكنه يحلم باستعادة أمجاد أجداده وملكهم الضائع، كان يحلم بأن يوحد الجزيــرة العــربية في ظل الحق وتحت راية الدين الصحيح الخالي من البدع والعقيدة الفاسدة والغلو!. ويروي العجمي هذه القصة: " خرج يوماً إلى البرية فــي نــزهة خلوية ومعه مجموعة من رجال أبيه الإمام عبدالرحمن، وصاروا يــتجولون فــي أرباض الكويت وعلى الساحل، على أقدامهم، فقال عبدالعزيز الفــتى الــذي لــم يتجاوز العشرين، لرجال أبيه انتظروني فسأصعد على هذه

الربوة وحدي، وسأعود إليكم بعد ساعة، ومازالوا يتطلعون إليه في خلوته، ثم عاد إليهم وجلس معهم،،،

وقال:ما تقولون في شخص خلال هذه الساعة التي غبتها عنكم إني طويت ــ نجداً ــ والجزيرة فجمعت شاردها، وربطت جنوبها بشمالها وغربها بشرقها، وكونت فيها بإذن الله دولة مرهوبة الجانب، لواؤها منشور وعدوها مقهور، ودينها صحيح، والعدل فيها سائد والأمن فيها رائد؟

فقالوا جميعاً:

إن كان ذلك كذلك، فأنت من سابقيك الأوائل في الدين والخلق والقيادة "(العجيمي،بدون:٢٧).

ويقول ابن بليهد في كتابه ابتسامات الأيام: حدثني (فارس الزحاف) من رؤوساء قبيلة الروقة، إحدى قبائل عتيبة، أنه قال: جئنا الكويت يوماً، ونزلنا ضيوفاً عند الإمام عبدالرحمن وكان يومئذ مقيماً في الكويت، وكان ابنه حين ذاك في الثالثة عشرة من عمره، ولكنه كان يتوقد حمية وذكاء، فلما فرغنا من الغداء، قال لنا عبدالرحمن أترغبون أن نخرج إلى ظاهر البلد؟ فأجبنا إلى ذلك، فخرج بنا حتى بلغنا مكاناً يقال له (الصهيد)، وقد بقي على غروب الشمس زمن قصير، ولم يجلس معنا (أي عبدالعزيز) وإنما ذهب غير بعيد، ثم عاد وبيده مشعاب من سدر، فلما صار قريباً رفع هذا الغصن!!!

ثم قال: أيمكن لمن ليس عنده إلا هذا المشعاب أن تحدثه نفسه بأن يملك نجداً؟

فأجبته أنا بقولي: متى أراد الله تعالى، ملكت نجداً وغيرها ولو لم تملك غير هذا المشعاب، وإن شاء الله تملك نجداً وغيرها(المرجع السابق:٢٩).

لقـــد نجـــح المـــلك عـــبدالعزيز لأنه امتلك خيالاً قوياً، وكانت صورة المســـتقبل مرســـومة في ذهنه بالتفصيل، فكان في ذهنه جمع نجداً من شمالها إلى جنوبها ومن غربها إلى شرقها، ووحد أطرافها عندما كان في الغربة، قبل أن يتوجه إلى الرياض فاتحاً.

لقد قام الملك عبدالعزيز باستحضار العلماء وقربهم منه وشجع المتعلمين من أهل نجد والحجاز وباقي مناطق المملكة واستعان بهم في مراكز متقدمة من الدولة، فكان في ذلك فائدة لهم، وفائدة له، وفائدة للبلاد. وكان لهؤلاء المتعلمين أثـــرهم بأن أصبحوا قدوة لغيرهم ينظر إليهم بالتبجيل والتقدير لما احتلوه من مناصـــب لم يحظوا بها إلا بالتعليم، أو لأنهم أصبحوا سرجاً يهدي ويعلم وينير الطريق للجيل القادم. كما قال أحد المبحوثين.

ثانياً: تحليل آراء المبحوثين حول الغاية الأساسية لنظام التعليم، والتي عمل الملك عبدالعزيز على تحقيقها.

(**يقــول الســؤال الثاني:** ما الغاية (الأهداف) الأساسية لنظام التعليم التي عمل الملك عبدالعزيز على تحقيقها؟)

أما فيما يتعلق بالغاية الأساسية لنظام التعليم التي عمل الملك عبدالعزيز على بلوغها، فهي: غرس العقيدة السلفية وترسيخها والبعد عن الخرافات، ورفع رايـــة الـــتوحيد ومساندة الدعوة. وهذه الغاية تتماشى مع مواد سياسة التعليم الرئيســـة للمملكة، وهو ما اتفقت عليه ٦٠% من آراء المبحوثين، ولعل النسبة المتبقية من المبحوثين الذين لم يشيروا إشارة واضحة إلى هذه الغاية ربما يعود عدم ذكرها إلى قناعتهم بأن هذه الغاية متفق عليها ومسلماً بها ضمناً.

جدول رقم (٧)

والذي يوضح الغاية الأساسية لنظام التعليم التي عمل الملك عبدالعزيز على تحقيقها

م	الغاية الأساسية لنظام التعليم	التكرار
١	غرس العقيدة السلفية وترسيخها والبعد عن الخرافات ورفع راية التوحيد.	٦
٢	التعــليم وســيلة من وسائل التربية والتنشئة الاجتماعية وعامل رئيس في بناء الأمــة، وإزالــة الجهل عنها وإشاعة المعرفة فيها، وأن يكون المجتمع متنوراً، مواكباً للتقدم العلمي، وعدم عزله عن العالم.	٦
٣	تعميم التعليم ونشره في أنحاء بلاده وإقامة النظام التعليمي المتكامل.	٥
٤	سد حاجة المملكة بالكفاءات الوطنية في مختلف مجالات الحياة.	٥

وبنفس النسبة ٦٠% اتفق مجموعة من المبحوثون على أن الغاية هي أن التعــليم وســيلة من وسائل التربية والتنشئة الاجتماعية وعامل رئيس في بناء الأمة، مواكبة التقدم العلمي، وتوسيع مدارك الطلاب، وعدم عزلهم عن العالم.

فمــن الواضح أن الملك عبدالعزيز كان في ذهنه خطط زمنية لتطورها حدود وأوقات، ويدرك أن التعليم منطلق موصل إلى مقابلة الاحتياج، ودفع العجلة إلى الأمــام، فقــد حرص الملك عبدالعزيز على أن تقوم خدمة المملكة في مختلف متطلباتها على سواعد أبناء الوطن، فهدفه في النهاية أن يكون المجتمع متنوراً عارفــاً بمـــا له وبما عليه، يحمل نصيبيه من العبء عن وعي وإدراك وإيمان بواجــبه الوطــني، غير متكل على غيره فيما يخصه هو، وأن يكون المواطن المتعــلم درعــاً مكيناً أمام ما قد يأتيه من زحف من الخارج يهدد عقيدته، أو عاداته أو تقاليده المتأصلة، ومردودها الخير.

لقد كان الملك عبدالعزيز مدركاً أن بناء الأمة لا يقوم إلا على التفاف أمة متعلمة فاهمة، ويريد (رحمه الله) أن يخرج من هذه الأمة شعباً متعلماً مسلحاً بســلاح العلوم والمعارف تقوم على أكتافه نهضة البلاد، إلى جانب قوة يعتمد عــليها فــي حفظ أمنها واستقرارها والذود عن المكتسبات. وكان يرى أن هذه القــوى البشرية هي الثروة الحقيقية للبلاد، وأنه لا تقدم إلا بعد أن تتحول إلى قوى اقتصادية فاعلة ومنتجة، ولن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال التعليم.

كذلك اتفقت آراء ٥٠% من المبحوثين على أن الغاية الأساسية هي سد حاجــة الممــلكة بالكفــاءات الوطــنية في مختلف المجالات الثقافية والعلمية والاجتماعية.

في حين اتفقت آراء ٥٠% من المبحوثين على أن الغاية تكمن في تعميم التعليم ونشره بين فئات شعبه في أنحاء بلاده وإقامة النظام التعليمي المتكامل. وبالــرغم من الصعوبات التي صادفته، فقد كان التعليم يرحمه الله همه الأكبر، سار في طريق رسمه لنفسه لا يعبأ بما يعترض طريقه بل يذلل الصعاب ويشق

طـــريقه على هدى من شريعة الله ورضوان، رائد في الخير والفلاح وصلاح الأمة، فالتعليم بالنسبة له وسيلة من أهم وسائل التربية والتنشئة الاجتماعية، إذ يمـــثل عــــاملاً أساس في بناء الأمة، وإطاراً للعمل، يرمي إلى تكوين الإنسان الصـــــالح والملـــتزم بالعقيدة والذي يقرن العلم بالعمل وهذا ينسجم مع المنظور الشـــرعي للدين، إذ ليس الدين عبادات فحسب. لذا جاء التعليم في نظر الملك عبدالعزيز (مهمة من أقوى مهمات ومسؤوليات الحكم).

ثالـــثاً: تحليل آراء المبحوثين حول العوامل التي دفعت المــلك عبدالعزيز إلى تأسيس مديرية المعارف قبل إصدار التعليمات الأساسية للحكم.

(يقول السؤال الثالث: ما العوامل التي دفعت المــلك عبدالعزيز إلى تأسيس مديرية المعارف عام ١٣٤٤هـ قبل إصدار التعليمات الأساسية للأمارة والحكم عام ١٣٤٥هـ ؟).

فــي عام ١٣٤٤هـ قام الملك عبدالعزيز بتأسيس مديرية المعارف قبل إصــدار التعليمات الأساسية للحكم بعام دراسي تقريباً، أي بالتحديد بعد دخوله الحجــاز بعــام واحد وضمها إلى مملكته. وللتعرف على العوامل التي دفعت بالملك عبدالعزيز إلى هذا الإجراء. وحسب ما ورد في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

والذي يوضح العوامل التي دفعت المــلك عبدالعزيز إلى تأسيس مديرية المعارف قبل إصدار التعليمات الأساسية للحكم

م	أهم العوامل التي دفعت المــلك عبدالعزيز إلى تأسيس مديرية	التكرار
١	دليل اهتمام الملك عبدالعزيز بالتعليم وبأهميته، والحاجة إليه ونشره وتعميمه. وإدراكاً منه إلى أن التنمية الحضارية لا تقوم إلا على قاعدة صلبة من العلم. فقد وضع نصب عينيه أن التنمية والعلم صنوان لا ينفصلان عن بعضهما.	٩
٢	أن يكــون التعــليم منطلق الدولة الجديدة وتخصيصه بمؤسسة ترعى شئون التعــليم وسياسته وضع الأنظمة وفق أسلوب تربوي لخدمة التطور والتغيير الاجتماعي، للدخول إلى المستقبل من أبوابه الواسعة.	٥
٣	الإعــداد العلمي وتمرين الناشئة يحتاج إلى وقت مبكر ومسيرة طويلة وشاقة. لــذا رأى أن الــتأخير فــي تغيير التعليم والإبطاء بجمعه تحت إدارة واحدة يسحب عجلة الثقافة والتعليم إلى الوراء.	٥

أبدى المبحوثون الذين تم استطلاع رأيهم بآراء اتُفق عليها بنسبة ٩٠% ،عـلى قـناعة المـلك عـبدالعزيز بأن أساس أي حضارة هو العلم والمعرفة وإشـاعتها، وأن ذلك دليل على اهتمامه بالتعليم وأهميته، والحاجة إليه ونشره وتعميمه على المواطنين. مع وضع مسؤولية التعليم على مؤسسة ترعاه وتعالج مشـاكله، وتشـرف عـلى تـنفيذ سياسته. كما تقوم بوضع الأنظمة، وتوفير احـتياجات التعليم الذي بدأ في الحجاز، ثم أخذ بالانتشار والتوسع على نطاق الممـلكة، من خلال نشر المدارس بمراحلها المختلفة وخاصة مدارس المرحلة الابتدائية.

يقول عطار: إن هذا الاهتمام المبكر من الملك عبدالعزيز بشؤون التعليم وتنظيمه في بلاده.. وحتى قبل صدور النظام الأساسي للدولة لأكبر دليل على مـا يتمـتع بـه جلالته من نظرة بعيدة لما ينتظر بلاده من تطوير يحتاج إلى عناصر مؤهلة تلقت تعليماً منتظماً ومتنوعاً لشغل مختلف وظائف الدولة وخدمة البلاد بعلم ومعرفة وخبرة ...(عطار،١٤١٩:ص٧٩٧).

أن تأخير ذلك يرمي ظلالاً على الإنجاز في هذا المجال، وللتعليم طبيعة مقتصـرة عـليه، ففي مرور سنة زمنية تمر سنة دراسية، فإذا لم تكن مرّت سحابتها حاملة الحيا (الغيث) المتوقع منها، تأخر تعليم الجيل سنة، وأثر ذلك على السنوات اللاحقة.

لقـد رأى (رحمـه الله) ورأيـه صواب أن التأخير في تغيير التعليم والإبطـاء بجمعه تحت إدارة واحدة يسحب عجلة الثقافة والتعليم إلى الوراء. ولـذا رغـب أن يكـون التعليم ــ كما ذكر سابقاً ــ منطلق الدولة الجديدة، وتخصيصه بمؤسسة ترعاه وفق أسلوب تربوي أصيل لخدمة التطور والتغيير

الاجـتماعي وبـناء نظـام تعليمي قادر على مواجهة المتغيرات والدخول إلى المستقبل من أبوابه الواسعة.

ولما رأى الملك عبدالعزيز قلة المتعلمين وتفشي الجهل في هذه المملكة الشاسـعة عـرف أنها تحتاج إلى جهود المخلصين وعقول المفكرين وسواعد العاملين، فقد أدرك حين ذاك إلى أن مسيرة التعليم طويلة وشاقة، وأن الحاجة للتعـليم ضـرورية وتتطلب أعمالاً أخرى تحتاج إلى وقت أطول، مثل توفير المعـلمين وتهيـئة الطلاب لبعثهم إلى دراسات خاصة، وكان ذلك يتطلب وقتاً أطـول مـن إنشـاء الدوائر والمؤسسات الأخرى التي توالت تباعاً فيما بعد. فتعـليمات الأمـارة والحكـم أمور إدارية، أما الإعداد العلمي وتمرين الناشئة فيحتاج إلى وقت مبكر، والجانب العلمي من الحكم قائم، والملك حاميه برعاية الله، وتـنظيم الأمـور فيـه يحتاج إلى أناة حتى تستقر الرؤية تجاه المناطق، ومكانها من التنظيم، وبهذا يكون ما تم هو ما كان يجب أن يتم.

لقد وجد الملك عبدالعزيز أن البذور الأولى في مجال التعليم المنظم في مـناطق الحجاز قد وضعت في آخر العهد العثماني، ثم روعيت في عهد آخر حاكم للحجاز مما أوجد أرضية مناسبة تقوى من عزيمة الملك في اتخاذه قراراً بإنشـاء مديرية للتعليم، بصورة متوازنة تدفع للتطور العلمي والمعرفي وتوائم بيـن ذلـك وبيـن تـراث المملكة الجديدة، وحرصها على أن تلتزم بالشريعة الإسلامية الغراء.

رابعـاً: تحليل آراء المبحوثين حول أهم القرارات التي اتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية.

(يقـول السـؤال الرابع: ما أهم القرارات والإجراءات التي اتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية في ذلك الوقت؟).

وحـول أهـم القرارات التي اتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات الـتربوية، أجمـع المـبحوثون بنسبة ١٠٠% على أن إنشاء مديرية المعارف العمومية بمكة المكرمة عام ١٣٤٤هـ هو القرار الأهم من بين جملة القرارات المتخذة حين ذاك. ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

والذي يوضح أهم القرارات التي اتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية

	أهم القرارات والإجراءات	التكرار
١	إنشاء مديرية المعارف العمومية.	١٠
٢	افتتاح المدارس الابتدائية في مختلف مناطق المملكة.	٩
٣	إصدار الأنظمة المدرسية.	٩
٤	إنشاء مدرسة تحضير البعثات وفقاً لنظام التعليم الحديث. وابتعاث الطلاب للخارج.	٨
٥	البدء بإحضار المدرسين من مصر وسوريا وغيرها منذ عام ١٩٢٦م.	٦
٦	إنشاء مدرسة دار التوحيد في الطائف.	٦
٧	الـبدء بمشروع الهجر المبكر لتوطين البادية لكي يصبحوا مستعدين لاستقبال التعليم النظامي. والقضاء على الأمية بين السكان.	٥
٨	افتتاح الكليات مثل كلية الشريعة وكلية المعلمين.	٤
٩	مجانيـة التعليم، فلا رسوم دراسية وتأمين مختلف التجهيزات من الأدوات واللوازم. وإلزامية التعليم بمعنى أن الدولة ألزمت نفسها بتهيئة المدارس لكل راغب.	٤
١٠	إنشاء المعهد العلمي السعودي في مكة المكرمة.	٤

فلو تسألنا لماذا هذا الإجماع على أهمية هذا القرار؟

لوجدنا أن هناك (١٠) عبارات أو آراء درجة الاتفاق فيها ذات نسب كبيرة بين المبحوثين، وهذا يعني أن تلك الأفكار والمشاريع في الذهن، ولكنها كانت تحتاج إلى مظلة ــ إدارة ــ لتتولى شؤونها، فكان إنشاء مديرية المعارف العمومية أمراً عاجلا وضرورياً لتندرج تحته.

وبالرغم من البدايات المحدودة لقيام الأجهزة الإدارية، فقد حرص الملك عبدالعزيز منذ أن دخل الحجاز على أن ينشي دولة عصرية قوية الأركان متماسكة الجوانب، فعمد إلى التفكير في تنظيم الدولة ووضع التشكيلات لها والقواعد المنظمة لذلك، فحافظ على الأجهزة الموجودة بالحجاز مثل مديرية المعارف ومديرية المالية ومديرية الداخلية ومديرية الصحة ....، ودعمها بمجلس استشاري وبمجلس عام للشورى ومجلس للوكلاء. والمديرية أو العمومية التي كانت معروفة حين ذاك، تشكيل أشبه ما يكون بتشكيل الوزارة في وقتنا الحالي.

أن التفكير الإستراتيجي ينقلنا من مرحلة نرى فيها التنظيم على انه عبارة عن تجمع منقسم يشتمل على أجزاء لا رابط بينها تتنافس كلها من أجل الموارد، إلى رؤية هذا التنظيم على انه كيان واحد، ومن ثم التعامل مع التنظيم باعتباره نظام اشمل يربط بين الأجزاء بعضها البعض بحيث يجعل منها في النهاية وحدة واحدة. كما يقوم أيضا على مجموعة من الرؤى تم الاتفاق عليها ويفيد بعضها البعض. لهذا فهو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل، إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتسم بالارتقاء، ويتم من خلاله اختيار الطرق وفقا لأهداف ترمى إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين

أجــزاء التنظيم. لأن كل هذه التحديدات الإستراتيجية تحتاج إلى وقت، ويؤدى عــدم إعطائها الوقت الكافي إلى جعلها تؤدي عكس ما كان منتظر منها. لذلك فإن التوازن المطلوب في هذه الحــالة يماثل تماماً ما نادت به الفلسفة الصينية القديمــة مــن أن (نجــاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ)(جارات،١٩٩٨:ص٢٧٦-٢٨٩).

أعقــب ذلــك القرار بإجماع المبحوثين وبنسبة ٩٠% افتتاح المدارس الابتدائية في مختلف مناطق المملكة لمواجهة متطلبات النهضة والنمو التعليمي.

وكان من أهم القرارات والإجراءات التي أتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية في ذلك الوقت كما أشارت إليه آراء المبحوثين وبنسبة ٩٠% كذلك هي الدعوة إلى تعليم جديد وحديث، وذلك بإصدار العديد من الأنظمة بدأت بإعادة تنظيم التدريس في المسجد الحرام، والأهم من هذا القرار صدور مرسوم مــلكي لنظام التعليم في المملكة عام ١٣٤٦هــ، ركز على الإصلاحات المبكرة والإشــراف عــلى جميع المدارس في البلاد، وأصبح ذلك النظام النواة الأولى لسياســة التعــليم فــي الممــلكة. فكانت القرارات والإجراءات تخضع للتطور والتشــويق للمســتقبل وقياس المقدرة على التطبيق لما يوحي به الطموح، ومن وحي الحاجة.

ومن الجدول رقم (٩) يتبين أن أهم القرارات والإجراءات مرتبة كالأتي:

١. إنشاء مديرية المعارف العمومية بمكة المكرمة، وبلغت النسبة ١٠٠%.
٢. افتتاح المدارس الابتدائية في مختلف مناطق المملكة، وبلغت النسبة ٩٠%.
٣. إصدار الأنظمة المدرسية، وبلغت النسبة ٩٠%.
٤. إنشــاء مدرسة تحضير البعثات، بعث البعوث للدراسة في الخارج، وبلغت النسبة ٨٠%.

وأول ما بدأ ملحاً إنشاء معهد يجمع بين علوم الدين والدنيا، وهو المعهد العلمي السعودي في مكة المكرمة، والذي أدخل في منهجه بجانب علوم الدين التاريخ والجغرافيا والحساب وخواص الأجسام وغير ذلك من العلوم التي سوف تحـتاجها المدارس التي بدأت تتعدد وتتوسع، وأوجد هذا المعهد نواة للإبتعاث سـرعان مـا بانت نتائجه الحميدة، فعاد طلابه أساتذة جامعيين مؤهلين حملوا العبء الذي كان ثقيلاً في المراحل الأولى.

ثم أنشئت مدرسة دار التوحيد لتسد نقصاً وجد أنه لابد من سده، وتبينت فيمـا بعد فائدتها وكانت نواة لمؤسسات علمية أخرى تخدم في تخريج معلمي العـلوم الديـنية فـي المدارس التي بدأت تنتشر، ويتسع نطاقها. ولتصبح دار التوحيد نموذجاً لتحويل الدعوة إلى مؤسسة تربط أنحاء البلاد، وتثبت في الوقت نفسه أركان النظام التعليمي الناشئ.

لقد أقام الملك عبدالعزيز (رحمه الله) نفسه مصلحاً، ومفكراً اجتماعياً وتـربوياً، يحدوه في كل ذلك هدف سام وهو إقامة مؤسسات عميقة جذور في المجـتمع، وقـد اسـتطاع أن يربط بين دعوة التوحيد بمدلولها الديني ودعوة الـتوحيد بمدلولهـا السياسي للجزيرة العربية مستعيناً ومستخدماً التعليم لخدمة الهدفين، وتثبيت أركان الدولة، من خلال تلك المؤسسات كأدوات.

لقـد أجع المبحوثون على أن أعمال الملك عبدالعزيز في جميع مجالات الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي والسياسي كان طابعها التدريب والتعليم، لأنها تشـتمل عـلى نقل أمته من حال إلى حال، يعلمها من خلال ذلك(أي التدريب والتعليم) أساليب جديدة للحياة والتفكير. فقد غيرت المؤسسة التعليمية مجتمعه ونقلته من مجتمع أقل من عادي إلى مرحلة حضارية وتاريخية جديدة.

خامساً: تحليل آراء المبحوثين حول أهم الصعوبات التي واجهها الملك عبدالعزيز في سبيل نشر التعليم بين المواطنين.

(يقول السؤال الخامس: ما أهم الصعوبات التي واجهها الملك عبدالعزيز في سبيل نشر التعليم وتعميمه بين المواطنين (ترتب حسب الأهمية رجاءً)، وكيف تم التغلب عليها أو تذليلها؟).

يتمتع الملك عبدالعزيز بشخصية قوية، وشجاعة فائقة، ونظرة للأمور ثاقبة، ومشورة أهل الرأي والعلم كان ديدنه... دخل في معركة نشر التعليم وإنشاء المدارس والانتفاع بالعلوم الحديثة مجاهداً، فكان (رحمه الله) متسلحاً بحكمته وإرادته وسياسته مما مكنه من استمالة قلوب الكثيرين بأن يستجيبوا لندائه، وجعله يتغلب على الصعاب في هذا الجانب. فلم يقف الملك عبدالعزيز عاجزاً أمام تلك العوائق فقد انبرى لها، وكان أهم تلك الصعوبات وأكثرها شراسة المعارضة الاجتماعية، حيث أتفق المبحوثون بنسبة ١٠٠%، وفق الجدول التالي رقم (١٠)، على أنها من أهم الصعوبات الكبرى التي وقفت في وجه إصلاحاته التعليمية، ذلك أن دعوة الملك عبدالعزيز للتعليم كانت التطوير نحو حركة تعليمية حديثة تختلف عن مفهوم التعليم القديم المقصور على التعليم الديني، فقد دعا إلى إدخال أنماط التعليم الحديث على نطاق واسع وشجع مواطنيه على قبوله على الرغم من ترددهم أمام ذلك التغيير الكبير. نتيجة جهل الكثير من الناس حين ذاك بقيمة العلم وأهميته ومدى الحاجة إليه، ووجد من ينفر من العلم الحديث والعلماء ويمنع أبناءه من التعليم ويفضل أن يبقى أمياً على أن يتعلم ويستفيد، ونتيجة لهذا الجهل وعدم معرفة قيمة العلم بين المواطنين أفضى دون الإسراع به.

جدول رقم (١٠)

والــذي يوضح أهم الصعوبات التي واجهها الملك عبدالعزيز في سبيل نشر التعليم بين المواطنين

م	أهم الصعوبات	التكرار
١	المعارضــة الاجتماعية: نتيجة قلة وعي كثير من الناس آنذاك بقيمة العلم وأهميته، وعــدم إيمان أولياء أمور الطلاب بجدوى وفائدة التعليم النظامي (خاصة في نجد). والتشكيك في جدوى بعض العلوم الحديثة بل تصوروا أن لها أضراراً.	١٠
٢	محدودية موارد المملكة، وضعف اقتصاد الدولة، ومصادفة أزمة مالية عالمية.	٨
٣	ندرة المعلمين المؤهلين.	٦
٤	إتســاع مســاحة الممــلكة وتوزع سكانها بين حاضرة وبادية. وعدم توافر أدوات التعليم والأدوات المدرسية داخل البلاد.	٥
٥	عــدم ارتيــاح المواطن للأجنبي وعدم الثقة في عقيدته مهما بلغ من العلم. وجفل الأهالي وتخوفهم من الجديد.	٥
٦	صعوبة الأحوال المعيشية للسكان وانشغالهم بالحصول على لقمة العيش جعلهم في حاجــة إلى مساهمة أبنائهم، مما حال دون تفرغهم لطلب العلم، وعدم توفر المال لدى الأهالي الذي يغطي مصاريف المدارس.	٤

ولابــد مــن الإشــارة إلى شخصية الملك عبدالعزيز فهي أهم جوانب عبقريــته، فهو ذو شخصيته فريدة فاعلة بارزة في التاريخ الحديث أوجد كياناً سياسياً مستقلاً له خصائصه الجغرافية والاجتماعية المتميزة. وفي الوقت نفسه أحدثت هذه الشخصية تواصلاً ثقافياً بين أجزاء البلاد الموحدة كان لها أثر بارز عــلى الحيــاة العلمية والتعليمية وتطورها وانتشارها. وهذا الجانب يحتاج إلى دراســة مســتقلة في وجهة نظر الباحث. فعن التميز والتفرد بشخصية الملك عبدالعزيز يقول الكاتب الألماني" أنه لا يخدم نفسه ولكن يخدم فكرته، ولذلك لا

ينظر إلى نفسه إلا خلف عمله، وهو من هذه الواجهة حاكم عصري يختلف جد الاختلاف عن سلاطين الشرق "(العفنان،١٤١٩:ص٣٤).

والمعارضــة الاجتماعية ليست بغريبة على مجتمع تائه في عالم الجهل والخـوف والفقـر. ومن الطبيعي أن تحدث مثل هذه المقاومة، فهي توجد في كـثير مـن المجتمعات والكيانات السياسية عند التوحد في كيان سياسي واحد وتمر بنفس الظروف التي مرت بها المملكة وربما أقل حدة.

يقـول الشيخ محمد المانع: " لقد كان من أعظم مشكلات أبن سعود في بـناء دولـة مستقرة، تلك المشكلة التي واجهت كل زعيم في الصحراء، وهي نـزعة رجال القبائل الحادة إلى الاستقلال وحبهم إلى الحرب، وسرعة تغيير ولائهم "(المانع،١٤٠٢:ص٧١).

والتعـليم في عهد الملك عبدالعزيز من حيث التنوع والاختلاف ونسبة الـتطور بين غرب وشرق المملكة ووسطها وشمالها لعبت ظروف اجتماعية وثقافية وحتى سياسية في بروز تلك الظواهر، وجهود الملك عبدالعزيز في نشر التعليم وإصراره على ذلك وإسراعه فيه يعد عملاً متميزاً في جوانبه الإدارية وأبعاده الاجتماعية والسياسية من أجل صالح الأمة وتماسك البلاد.

فعندما كان الملك عبدالعزيز بصدد إرساء قواعد التعليم الحديث، قامت ضـجة فـي أوساط من الناس بالإنكار على تعليم الجغرافيا والـرسم واللغات الأجنبية. إذ كـان يرى أولياء أمـور الطلاب (خاصة في نجد) أن الكتاتيب وحـلقات المســاجد كافية للتعليم وخاصة التعليم الديني. والمشكلة تكبر عندما يتعـلق الأمـر بإيجاد الرغبة للإقبال على التعليم لسكان ألفوا حياة البادية ذات

المضـــامين المختـــلفة. لكـــن المـــلك عبدالعزيز كان يملك القدرة على الإقناع والمواجهـــة، مكنته من التغلب على هذه المعارضة ومواجهتها بالرأي الفقهي السليم، مستخدماً خبراته الكبيرة في هذا المضمار.

ويـــروي الشـــيخ حافظ وهبه قصة الضجة التي ثارت (في أوائل شهر يونيـــو ســـنة ١٩٢٧م) بيـــن عـــلماء الدين النجديين الذين اجتمعوا في مكة ووضـــعوا قـــراراً يحتجون فيه على إدارة المعارف في مكة لأنها قررت في برنامج التعليم ما يلي:

أولاً: تعـــليم الرســـم، ثانياً: تعليم اللغة الأجنبية، ثالثاً: تعليم الجغرافيا، الـــتي كـــان منها دوران الأرض وكرويتها، وقد أمر الملك مدير المعارف أن يجتمع بالعلماء وان يبحث معهم الموضوع. ويعطي حافظ وهبه في سياق نقله لـــلحوار الذي دار بينه وبين العلماء خلاصة لموقفهم ورده عليهم عند مطالبته لهم بالمناقشة وإبراز الدليل الديني على التحريم وهم العلماء الذين يعيبون على اتـــباعهم فـــي كثير من المعتقدات من غير حجة أو دليل، فيروي عن أحدهم قولـــه: إنما قلته حق وصحيح، ولكن لقد بينا للإمام عبدالعزيز الأدلة والمفاسد التي تترتب على تقرير هذه العلوم، أما الرسم فهو التصوير وهو محرم قطعا، وأما اللغات فهي ذريعة للوقوف على عقائد الكفار وعلومهم الفاسدة وفي ذلك مـــا فيـــه مـــن الخطر على عقائدنا وأخلاق أبنائنا، أما الجغرافيا ففيها كروية الأرض ودورانهـــا والكـــلام عن النجوم والكواكب مما أخذ به علماء اليونان وأنكره علماء السلف. وكان قرار الملك عندما رفعت إليه المناقشة انه ليس في موقفهـــم دليـــل ديـــني يصلح الاعتماد عليه. وانه لذلك لا يوافقهم على رأيهم ويأمـــر بـــان يستمر تعليم اللغات والجغرافيا كما كان(أبو راس والديب،١٤٢٠ :ص١٤١).

لقــد كان إقناع المناطق المتأبية في قبول التعليم الحديث في بادئ الأمر غاية الحكمة من قبل الملك عبدالعزيز، فقد أعطاهم الفرصة ليروا فائدة الثمرة التي جناها غيرهم نتيجة إقبالهم على التعليم وصار الضغط منهم وفيهم فيما بعد على التقدم بطلب ما رفضوه في أول الأمر، واندفعوا اندفاعاً واضحاً ليعوضوا النقص ولينفضوا عنهم غبار الجهل.

لقد بذل الملك عبدالعزيز كل ما يستطيع من جذب القوم للتعليم بما شرح لهم من فوائد تعود عليهم بما ينفعهم ديناً ودنيا، وجعل أولئك القوم الذين كانوا يحــاربون التعــليم والعــلوم الحديــثة وكل ما هو أجنبي، يأتون إليه زرافات ووحدانا، يطالبون بالمزيد وأصبحوا يطالبون بإبتعاثهم لزيادة معارفهم ودراسة كل علم مفيد.

أمــا الصعوبة الثانية التي يراها معظم المبحوثين بما نسبته ٨٠% أنها أعاقت برنامج الملك عبدالعزيز الإصلاحي في التعليم هي الظروف الاقتصادية الصعبة التي واجهته في أول أيامه، ولم تتحسن إلا في وقت متأخر، خاصة أن جهــود الملك عبدالعزيز في إنشاء مؤسسات التعليم صادفت أزمة مالية عالمية أثــر موجــة كساد طالت معظم دول العالم، انفرجت بعد ظهور البترول عام ١٣٥٨هــــ. كمــا حــال نشوب الحرب العالمية الثانية دون استغلال البترول تجارياً إلى أن انتهت الحرب عام ١٣٦٥هــ، مما زاد المعاناة.

قلة المعلمين المؤهلين لتدريس المناهج المطورة هي الصعوبة الثالثة التي رآها ٦٠% من المبحوثين أنها واجهت برنامج الملك عبدالعزيز، وقد تم التغلب على هذه المشكلة بالاستعانة بالمعلمين من أبناء البلاد العربية كمصر وسوريا وغيرها.

وقـــد حازت صعوبة إتساع مساحة المملكة وتوزع سكانها بين حاضرة وبادية،عـــلى ما نسبته ٥٠% من آراء المبحوثون، فظروف المملكة الجغرافية واتســـاع رقعـــتها وعدم وجود طرق معبدة وسهلة، ومع ذلك تُغلب على هذه المشكلة وبُعث إلى كل نفر من يعلمهم. فقد بعثهم الملك عبدالعزيز على ظهور الإبل يمشون الأيام الطوال بل الشهور ليصلوا إلى المكان الذي حُدد لهم، باذلين في سبيل ذلك مهجهم وأرواحهم. ويذكر أحمد عسه: ومن العقبات الكبرى التي واجهتها المعارف أيام نشأتها الأولى عظم مساحة المملكة، فالمملكة بلد شاسع والســـكان فيها مبعثرون هنا وهناك، ورجال التربية المختصون كانوا في حكم الـــندرة، والأميـــة متفشـــية فيها، والأدوات المدرسية ذاتها لم تكن تصنع في الممـــلكة والكتب المدرسية المتفقه مع المحيط العام لم يكن هناك من يؤلفها أو يطبعها(عسه، ١٩٧١:ص ٧٨١).

ومن الصعوبات أيضاً أحوال السكان المعيشية الصعبة وحاجتهم الماسة إلى مســـاهمة أبنائهم معهم في الحصول على لقمة العيش مما حال دون تفرغ الأبـــناء لطـــلب العلم، وعدم توفر المال الكافي لديهم لتغطية مصاريف دراسة أبنائهم، وقد بلغت ٤٠% من نسبة الآراء.

ومن الصعوبات أيضاً، ما يراه أحد المبحوثين من أن التنوع الذي ورثه المـــلك عـــبدالعزيز في صور التعليم، كان أحد العوائق الإضافية التي واجهت مســـيرة التعـــليم فـــي أول الأمـــر، فقد أوجدت نظم التعليم القديمة أنواعاً من الـــولاءات كان من الضروري أن تعدل أو تصفى وأن يعاد توجيه المواطنين القـــائمين بالـــتدريس والإدارة ومحاولة كسب ثقتهم لينهضوا بأعباء المسئولية الجديدة. وتجاه هذا اتخذ الملك عبدالعزيز سياسة حكيمة، فقد طلب من العاملين مـــن مدرسين وموظفين البقاء في مناصبهم وزاد من مرتباتهم حتى لا يضطر

إلى حل الجهاز الإداري القديم وإحلال جهاز جديد محله، وفي الوقت نفسه عمل الملك على تطعيم جهازه التعليمي الجديد بالسعوديين المحليين القادرين، إذ أمكن توفير بعضهم في مدراس مكة والمدينة وجدة، على الرغم من تواضع كفاءة بعضهم، فلم تكن الظروف تسمح بمراعاة المستويات التربوية والعلمية خلال استخدام المعلمين في تلك الحقبة فكانوا من الفئات التي أطلق عليها معلمو الضرورة، وكذلك الاستعانة بالسعوديين الذين كانوا في أقطار عربية خارج البلاد.

وكان عدم استطاعة خريجي الثانوية العامة من الطلاب مواصلة دراستهم الجامعية في الخارج بسبب عدم اعتراف الجامعات المصرية بها، شكلت صعوبة أخرى، ولو أنها حُلت بإنشاء مدرسة تحضير البعثات التي غطى منهجها ذلك النقص وكان ذلك عام ١٣٥٤هـ.

سادســاً: تحــليل آراء المبحوثين حول العوامل التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئتها والتي ساعدت على نشأة التعليم وتطوره.

(يقول السؤال السادس: ما العوامل (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ... الخ) التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئتها والتي ساعدت على نشأة نظام التعليم و تطوره؟).

جدول رقم (١١)

والــذي يوضح العوامل التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئتها والتي ساعدت على نشأة التعليم وتطوره

م	أهم العوامل التي ساعدت على نشأة التعليم	التكرار
١	استتباب الأمن العامل الأساس في كل شأن في حياة المملكة.	٦
٢	إعــلان سياســة الدولــة ودستورها الحكم بما أنزل الله، وتطبيق مبدأ التحديث بما ينسجم مع روح الإسلام.	٥
٣	كــان الملك عبدالعزيز يلجأ إلى الاقتراض من الأغنياء عند الحاجة. كما كان أثناء توحيد المملكة يعتمد في دخله على مصدرين ما يؤخذ من الزكاة، وضريبة الجهاد. ثم اعتمدت المملكة إثر انضمام الحجاز على عوائد الجمارك ورسوم الحج.	٥
٥	عندما أنتج النفط بشكل تجاري، حلت عقدة الاقتصاد وتوفر المال، ووجه جزء كبير منه لإنشاء المؤسسات التعليمية وتكوين الأطر التعليمية.	٥
٦	الأنفــاق الكــبير على التعليم ساعد على نمو نظام التعليم وتطوره. وإتاحة الفرص لجميع الراغبين في التعليم.	٤
٧	عقــد أول اجــتماع تعليمي في مكة المكرمة عام ١٣٤٣هـــ ودعا إليه علماء مكة المكرمة، وبحث معهم التعاون في نشر العلم والتعليم.	٤

تفاوتت آراء المبحوثين حول العوامل التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئــتها والتي ساعدت على نشأة التعليم و تطوره، ولا يكاد يوجد عبارة أُتفق

عليها من قبل المبحوثين، من أن لستتباب الأمن من أهم العوامل في وجهة نظر الكـــثير مـــنهم ـــ وقـــد أشاروا إلى ذلك في إجابة سابقة ـــ والتي عمل الملك عبدالعزيز على تهيئتها.

ويقول الدكتور عبدالله التركي فيما يخص الأمن: " إذا كان الأمن مطلبا ضـــرورياً لكـــل مجـــتمع أنساني ولكل نظام سياسي، فإنه في المملكة العربية الســعودية ضـــرورة لحيـــاة شعبها واستقراره ورغده، وفي أرض الحرمين الشـــريفين واجب ديني، لتسهيل وصول الحجاج إلى بيت الله الحرام وضمان سلامتهم وراحتهم، حتى يؤدوا مناسكهم ويعودوا إلى بلادهم " ويضيف معاليه:" كـــان ذلك المفهوم الإسلامي الصحيح غامضاً أو غائباً عن أمراء عصره من خصومه الذين ناجزهم، ولم يكن تحقيق الأمن هدفاً لخصومه "(التركي،١٤١٩: ص٨٥).

بينما يقول الشيخ حافظ وهبه: " أقام الملك عبدالعزيز من الأمن الداخلي فـــي الـــبلاد ما لم تعرفه جزيرة العرب منذ قرون خلت ولأتاح لأهل البلاد أن يشعروا بأن الأمور مستقرة استقرارا يرجى له الدوام "(وهبه،١٩٦٠:ص٥٣).

وقـــد عـــرف محمد نافع الأمن بأنه: " إحساس الفرد والجماعة البشرية بإشـــباع دوافعهمـــا العضـــوية والنفســـية وعلى قمتها الأمن المادي والنفسي، المتمثـــلين في اطمئنان المجتمع إلى زوال ما يهدد مظاهر هذا الدافع المادي، كالســـكن الدائم المستقر، والرزق المجزي والتوفيق مع الغير، والدوافع النفسية المتمثلة في اعتراف المجتمع بالفرد ودوره ومكانته فيه، وهو ما يمكن أن يعبر عنه بلفظ السكينة العامة حيث تسير حياة المجتمع في هدوء نسبي "(نافع،١٩٧٢ :ص١٠).

ومن خلال الجدول (١١) يتضح ما يلي:

أن أهم الأمور السياسية هي: إنجاز توحيد المملكة والاعتراف بها، وتحديد حدودها وحمايتها، والقضاء على الفرقة الداخلية، وتوطين البادية، وإيجاد مجال شريف لعيشهم في مجتمع المملكة الجديد.

أما الناحية الاقتصادية: المساعدة في إيجاد النظم والتعليمات التي تكفل جباية الأموال في ضوء الشريعة وتنظيم الموانئ والجباية منها، وتشجيع الزراعة والمهن المختلفة.

وقد اعتمدت المملكة في أول نشأتها على رسوم الحج ثم سعى الملك عبدالعزيز إلى اكتشاف البترول الذي حقق طفرة مالية كبيرة ووجه جزء كبير منه للإنفاق على التعليم، حتى يتسنى له نشأة نظام التعليم وتطوره.

وأما العوامل الاجتماعية: فإن " الملك عبدالعزيز طبيب زمانه كما يقول أحد المبحوثين، وهو يجرح ويداوي ويعرف اتجاه الأفراد والجماعات وأسرارهم، ويعامل كل شخص بما يناسبه، يجتمع بالناس ويتكلم معهم ويؤثر عليهم حديثه ويقنعهم بفكرته ".

وقد جاء نجاحه في هذا المضمار بديعاً، فعندما توحدت المملكة:

١. أعلن عن سياسة الحكم، سياسة دستورها الحكم بما أنزل الله والاحتكام إلى كلمة سواء.

٢. استتباب الأمن الذي كان مفقوداً فيها من قبل.

٣. اتصال المناطق بعضها ببعض، والتفات الناس بثقة واطمئنان إلى مصادر رزقهم حاضرة وبادية.

٤. الأخـــذ بتطـــبيق مبدأ التحديث ومواكبة العصر بما ينسجم مع روح الإســـلام ويعـــبر عن انفتاحه ووسطيته وسماحته مما يمكن من توظيف الموارد المتاحة والإفادة منها.

هذا هو الجو الملائم للعلم والتعلم وتكون المهمات فيها سهلة، خلافاً لما كـــان عليه المجتمع في الماضي من عداء مستمر بين الحاضرة والبادية، وبين قبيلة وأخرى وتربص المدن بعضها ببعض، ومخاوف الطريق والسفر والرعب المسيطر.

سابعاً: تحليل آراء المبحوثين حول كيف أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بأهمية التعليم، وأهم الخطوات التي اتخذها من اجل ذلك.

(السؤال السابع: كيف أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بأهمية التعليم؟ وما أهم الخطوات التي اتخذها من اجل دفع المواطنين بإلحاق أبنائهم بالتعليم؟).

لقد أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بأهمية التعليم، بأن وضع أمامهم ما يريهم فائدته، ومن هذا الإقناع تعيين مكافأة للمتعلم، هذا ما أجمعت عليه آراء ٩٠% من المبحوثين، ولولا هذه المكافأة لبقي عاملاً في منحاه يعمل بأكله، والمكافأة مجزية لبعض الأفراد بحيث يستفيد من بعضها أهل الطلاب.

جدول رقم (١٢)

والذي يوضح كيف أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بأهمية التعليم، وأهم الخطوات التي اتخذها من اجل ذلك

	أسلوب الإقناع	التكرار
١	بالإغراء، فقد كانت مديرية المعارف تدفع للمتعلم معونة شهرية ومكافأة.	٩
٢	إيجاد قسم داخلي للطلاب المغتربين يأويهم ويقدم لهم الطعام واللباس وغيرها. وكان يستقبل الطلاب من جميع بلدان المملكة ويضمن لهم النقل من وإلى بلدانهم، مع تامين الكتب والأدوات المدرسية، ومنح الجوائز المحفزه.	٩
٣	توفير المعلمين الوطنيين والاستعانة بكل من يرغب في مهنة التعليم.	٧
٤	شخصية الملك عبدالعزيز ذات بعد هام وأساس في الإقناع.	٥
٥	أسلوب الاستمالة والترغيب لنوعية خاصة من المجتمع كانت محل الإقناع.	٥
٦	الإلزام والقوة لمن يجهلون الهدف، ومجابهة من يعارض.	٥
٧	أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بالتعليم بأن وضع أمامهم ما يريهم فائدته. والقضاء على الفرقة الداخلية، وتوطين البادية.	٤
٨	حظي التعليم بأولوية الإنفاق.	٤

لقـــد كـــان للملك عبدالعزيز (رحمه الله) نظريتان في التربية: أسلوب الاســـتمالة والـــترغيب لـــنوعية خاصة من المجتمع كانت محل إقناع لفريق، وأخـــرى كـــانت تحمـــل طابع الإلزام لمن يجهلون الهدف، وبهذين الأسلوبين اســـتطاع إقـــناع المواطنين بالالتحاق بالتعليم. ويندرج تحت هذا القول غالبية الآراء التي قال بها المبحوثون، وضمنت عبارتها الجدول (١٢).

مع التأكيد على أن الصعوبات التي واجهها الملك عبدالعزيز كانت غاية في التعقيد، فمهمة الإقناع تكون في قمة الصعوبة عندما تكون في وسط حديث عهدٍ بوضع يرزح تحت أثقال الظلم والفوضى والاضطرابات ووقوع البغضاء بيـــن القـــبائل والقرى، وعلى الرغم من أن مهمة الإقناع في هذا الوسط كانت صـــعبة جـــداً إلا أنهـــا كـــانت سهلة على شخص الملك عبدالعزيز، لأن هذه الشخصية ذات بعد هام وأساس في الإقناع، خاصة وأن الناس أدركوا أن الملك عبدالعزيز يهتم بمصلحة الجماعة بعيداً عن الأنانية والمنافع الذاتية. فعمل على ما يريد لإقناع السواد الأعظم من الناس بأن:

١. كـــان يتعرف على أسباب الامتناع لدى الناس، فكان أن خصص جزءاً من إنفـــاق الدولـــة للصـــرف على ما يقرب من ٣٠% من عدد الطلاب لطعامهم ومأواهم وملابسهم ... الخ .

٢. أمـــر بصرف تعويضات لأباء الطلاب، ثلاثة قروش عن كل طالب يومياً تعويضـــا عـــن عمل البنين في رعي الماشية والزراعة حتى يتاح لهم التعليم، وكان يصرف لأباء بعض المبتعثين خارج المملكة تعويضاً مادياً.

٣. كانت تدفع بعض الرواتب لطلاب لم تكن مقدرتهم المادية تتيح لهم ذلك.

٤. كـــانت توفـــر للغرباء وسائل المطعم والسكن والملبس والنقل وبدل الكتب وغيرها. وبهذا لم يترك الملك عبدالعزيز عذراً لمعتذر.

ثامـــناً: تحليل آراء المبحوثين حول الخطوات التي اتخذت في مرحلة التخطيط للتعليم في عهد الملك عبدالعزيز.

(**يقــول الســؤال الثامن:** ما الخطوات التي كانت تتخذ في مرحلة التخطيط للتعليم في عهد الملك عبدالعزيز؟).

وبالنســبة لــلخطوات التي اتخذت في مرحلة التخطيط للتعليم في عهد المــلك عبدالعزيز، فقد اتفق ٨٠% من آراء المجموعة المبحوثة حسب ما هو مــبين فــي الجدول التالي رقم (١٣) على أن الملك عبدالعزيز أدار المملكة برأيه الخاص وتفكيره في كل المستويات، ورغم قوة شخصيته، إلا أنه كان له مستشارون ووزراء يأخذ برأيهم، جاعلاً من التوجيه الرباني أسلوباً للعمل، قال الله تعــالى (وشاورهم في الأمر)(الشورى آيه). كما قال الله تعالى على لسان موســى عليه السلام وهو النبي المرسل مخاطباً ربه (وأجعل لي وزيراً من أهلي . هرون أخي . اشدد به ازري . واشركهُ في امري)(طــه آيــه ٣٠،٢٩،٢٨). كــان للملك عبدالعزيز مستشارون سياسيون وخبراء عرب في شئون الأمم ونواحي الحياة، اســتقدمهم المــلك لتلك المهام، شكل منهم أجهزة استشارية وأخرى فقهيه من الكفــاءات المتخصصة للتخطيط، للتعليم، للإدارة، ولغيرها، بغية الاستفادة من الأنظمـــة الإداريـــة فــي دولهم التي كانت سبقت المملكة حين ذاك، وكان ما وصلت إليه محموداً، يغري باقتباس جله أو بعضا منه.

وإذا افترضـــنا أن نشر التعليم في عهد الملك عبدالعزيز وتطوره كانت نــتيجة لوجــود مجموعـــة مـــن المستشـــارين والمثقفين والعلماء حول الملك عــبدالعزيز، فــإن دورهم لم يكن فاعلاً لولا إحساس الملك وإدراكه ومعرفته بأهمية التعليم ودوره في بناء الأمة وتوحيدها، وهو الذي أراد من هذا الجمع أن

يعمـل لـتحقيق هدفه، وترك اتخاذ القرار له وحده، مما أفضى إلى خلق كيان سياســي متماسك ومميز في ظل ظروف اجتماعية متنافرة وإمكانات اقتصادية محدودة.

جدول رقم (١٣)

والـذي يوضـح الخطوات التي اتخذت في مرحلة التخطيط للتعليم في عهد الملك عبدالعزيز

	خطوات التخطيط للتعليم	التكرار
١	كـان ديوانــه يضم خبراء عرب إلى جانب السعوديين كمستشارين في شئون الأمم ونواحي الحياة، وشكل منهم أجهزة استشارية متخصصة.	٨
٢	جـلب المعـلمين المتسـلحين بالعـلم والمعرفة من ذوي العقيدة السليمة. مع الاستعانة بأبناء البلد الذين أتيح لهم الحصول على قدر من العلم.	٦
٣	الإفادة من الأنظمة الإدارية بالدول العربية التي سبقت المملكة في ذلك.	٥
٤	لم يترك شيئاً للمصادفة، وإنما كان يخطط لكل حركة إداركاً منه إن العمل الذي لا يقـوم عـلى رؤيـة واضحة وتخطيط هو أقرب ما يكون للإخفاق. وكانت الخطط مرسومة في الذهن وفيها إبداع يتماشى مع الحاجة وطبيعة البلاد.	٤

وعلى الرغم من أن العلوم الإدارية علم حديث بالنسبة للملك عبدالعزيز ولـم ينتشر حين ذاك، إلا أن حنكته ومقدرته على بناء وتنظيم الدولة بأسلوب علمي متحضر، فقد عرف رحمه الله أن التخطيط هو المحقق للأهداف التي في الذهـن، وبدونه لا يتحقق شي مهما حسن التنفيذ، لذا أتخذ خطوات استراتيجية في مرحلة التخطيط للتعليم، فهيأ النفوس لتقبل هذا النمط من المدارس وتدريس العـلوم الحديـثة فيهـا، وجعلها في أوقات محددة من أول النهار، وجلب لها المعلمين المتسلحين بالعلم والمعرفة ذوى عقيدة صافية، وأخبرهم بما في كتاب

الله من التزام بالعلم ودراسة كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم حتى أقتنع القوم بفكرته وشكروه عليها.

وكانت الخطوات التي اتخذت أثناء التخطيط للتعليم هي استقراء الوضع القائم خاصة في الحجاز، واستقراء جوانب الحاجة لنوع من أنواع التعليم، واستقراء الإمكانات المادية والبشرية لمعرفة ما يمكن تخطيطه حتى تتماشى الخطط مع الجوانب العملية للتنفيذ.

لقد كانت الجوانب المحتاجة، والطموح لتنفيذ مقابلة هذه الجوانب واضحاً في الأذهان، بعيداً في عمقه، وسعته، ولا يحول دون تحقيق هذا الطموح، وسد الحاجة إلا الإمكانات، وبعض العوائق الاجتماعية.

فإذا زالت هذه العوائق فالخطط مرسومة في الذهن وفيها إبداع يتماشى مع الحاجة وطبيعة البلاد والتقاليد فيها، أو في جوانب منها، فلم يترك الملك عبدالعزيز شيئاً للمصادفة، وإنما كان يخطط لكل حركة، إدراكاً منه أن العمل الذي لا يقوم على رؤية واضحة وتخطيط منظم هو أقرب ما يكون للإخفاق والفشل.

يقول عنه الكاتب الألماني ليو بولد آيس: " في رأسه تنمو جميع الخطط، وعلى كتفيه مهمة تنظيم مملكته الكبيرة، وتنحصر مساعدة أمرائه له في حسن تنفيذهم للخطط التي يصفها، فهو وحده الذي يفكر ويعمل وكلهم أيد له ..." (العفنان،١٤١٩:ص٣٥).

وكـــانت حماســـته كبيرة لكل عمل يقتنع به، ويرى فيه مصلحة بلاده، فكـــانت نظرته للتعليم النظرة التي ترى بها الأبصار والبصائر الأشياء البعيدة عـــن متـــناول النظر البسيط، فهو يدرك أن قيمة الدول بقيمة أفرادها وبالتعليم يشـــاد المستقبل، فهو يعرف ما يخبئه، ولذا بدأ بخطوات أساسية لتحقيق هدفه ومن ذلك تهيئة الأسس العامة وإعداد المعلمين بعد التعرف على واقعه وترتيب أولوياته بناء على تحديد حاجات معينة.

يقـــول محمد بن مانع: " كان أبن سعود إذا وضع لنفسه هدفاً معيناً بذل قصارى جهده للوصول إليه دون ملل. ومهما كانت النكسات والعقبات فإنها لم تكن لتثني عزمه عن غايته النهائية "(المانع،١٤٠٢:ص٣٢٥).

تاسعاً: تحليل آراء المبحوثين حول كيف زرع الملك عبدالعزيز الثقة والاحترام مع من عملوا معه في تأسيس التعليم في المملكة، وأنواع الحوافز التي كان يستخدمها معهم.

(**يقـول السؤال التاسع:** كيف زرع الملك عبدالعزيز الثقة والاحترام مع من عملوا معــه في تأسيس التعليم في المملكة؟ وكيف كان تقديره لهم عند إنجاح حلمه ؟ وما أنواع الحوافز التي كان يستخدمها معهم؟).

لقد غرس الملك عبدالعزيز الثقة والاحترام والمحبة مع كل من عمل معه، وكان يؤمن أن إدارة شئون الحكم إنما تكون بمشورة ذوي الرأي من العلماء وأهل الخـبرة، لذا انتخب للعمل معه رجالاً تصلح بهم الأمور وشكل مؤسسة استشارية كانت فريدة في نوعها وولائها وتنوع خبراتها وتميز رجالها. هذا مجمل ما اتفقت عليه ٨٠% من آراء المجموعة المبحوثة عن طريقة الملك عبدالعزيز وأسلوبه في زرع الثقة بالعاملين معه.

فقـد زرع المـلك عـبدالعزيز الثقة والاحترام بما كان يفكر فيه من خطط مـتقدمة، وبما كان يقبله من المخلصين الناصحين من أراء في حقل التعليم، حتى أنــه وضــع أمــر التعليم في يد بعضهم ممْن وجد عندهم استعداداً، وقد رأوا منه الـتقدير الوافــي في وضعهم في مراكز تليق بعلمهم وإنجازهم، واختيار بعضهم لمراكز مرموقة سواء كان ذلك في التعليم أو غيره. أما الحوافز فكثيرة من أولها الأخــذ بما يقترحونه، واستشارتهم فيما يعُن له. وتحت هذا العنصر (أي الحوافز الإيجابية والسلبية بشقيها المادية والمعنوية) تمثلت ٨٠% من الآراء.

جدول رقم (١٤)

والـــذي يوضح كيف زرع الملك عبدالعزيز الثقة والاحترام مع من عملوا معه في تأسيس التعليم في المملكة، وأنواع الحوافز التي كان يستخدمها معهم

	أسلوب زرع الثقة والحوافز	التكرار
١	مـــن الحوافز الثناء والتشجيع والأخذ بما يقترحونه واستشارتهم فيما يعن له. فإذا أحسن أحدٌ أكرمه وقدره وأثنى عليه في مجلسه العام، وكأن يأمر بترقية مـــن يعتقد أنه سابق في أحد الميادين، واختيار بعضهم لمراكز مرموقة تليق بعلمهم وإنجازهم سواء كان ذلك في التعليم أو غيره. كما كان يقبل الشفاعات المحمودة وتحقيق الآمال والمطالب.	٨
٢	كـــان يقرب العلماء والمفكرين ويقدرهم ويكرمهم، وكان يردد أن إدارة شئون الحكـــم إنمـــا تكون بمشورة أهل الرأي والعلم. وكان يُظهر التقدير والاحترام للعلماء فيجزل العطاء ويقدم الهبات والمنح والمساعدات.	٧
٣	مهارتـــه العاليـــة في القيادة الإدارية، ساعدته ذاكرة متقدة فطنة. فكان يجسد الهـــدف ويحولـــه إلى هـــمٍ مشترك وواجب وطني وديني يتنافس الجميع في تحقيقه قربة إلى الله، ويجعلهم يحسون بأنه هدفهم هم.	٥
٤	الهيـــبة مـــن الملك كان عاملاً مهماً في إدارة الموظفين في أعمالهم حيث أنه شديد المحاسبة والمتابعة ويعاقب من يؤجل عمل اليوم إلى الغد.	٥
٥	كان يجتمع كل عام بالعاملين ويشحذ هممهم لتحقيق مزيد من النجاح.	٤

ويـــنطوي تحـــت هـــذه العناصـــر جانب أخر مهم، وهو حكمة القيادة الاستراتيجية، فالقائد الاستراتيجي دائماً ما يلجأ إلى تفويض الأعمال والمهمات المـــناطة بـــه لمـــن هـــو محـــل الثقة لأنه يحقق بذلك فائدة كبرى بالنسبة له ولمرؤوســـيه، فهو يساعد على إبراز قدراتهم الإبداعية والكشف عن مواهبهم ويســـهم فـــي زيـــادة ولائهـــم للتـــنظيم ويحقق أكبر قدر ممكن من مساهمتهم ورضائهم في العمل.

فالكل يجد في خصال الملك عبدالعزيز أنه جمع بين هيبة الملوك، وجلال العـلماء، فهو يزرع الثقة فيمن يعملون معه، ولكنه شديد المحاسبة والمتابعة، يقرب العلماء ويقدرهم ويكرمهم. مهارته في القيادة الإدارية عالية يساعده في ذلك ذاكرة متقدة وفطنة بحيث أن كل معاملة تعرض عليه ينجزها فوراً متخذاً قـراراً لا تردد فيه ويعاقب من يؤجل عمل اليوم إلى الغد، وله أسلوبه القوي القاطع.

أن عامل الهيبة من الملك عبدالعزيز كان عاملاً مهماً في إدارة الموظفين في أعمالهم، بحيث أنه كان يوقع الجزاء فوراً رداً على برقية تأتي من مسئول أو ضـده. كما أن عامل صدقه مع الله ثم مع من يتعامل معه في أنه إذا أحسن أحدٌ منهم (أي المسؤولين) أو وفد عليه أكرمه وقدره وبذل له الحوافز المادية الـتي تتمـثل في العطايا والمنح وتقديم المساعدات وقبول الشفاعات وتحقيق الآمـال والمطالب في حدود ما يراه الملك متفقاً مع العدل والأنصاف وخدمة المواطنين. وتحت هذا الجانب اتفقت آراء ٥٠% من الآراء.

لقـد كـان الملك عبدالعزيز كريما جوادا إلى حد كبير، وتقول العرب: جبـلت الـنفوس على حب من أحسن إليها. ويؤكد ذلك إبراهيم السماري حين يـربط العلاقـة والسخاء فيقول: أنها حقيقة مقررة، فهذا حبر الأمة عبدالله بن عـباس رضـي الله عنهما يقول: " سادات الناس في الدنيا الأسخياء، وسادات الناس في الآخرة الأتقياء "(السماري،١٤١٩:ص١٠٢).

أما الدكتور بدر العادل الفقير فيقول: " أن للملك عبدالعزيز فلسفة في هذا الجانب في أن ما يعطيه هو عهد بينه وبين الله. وكان يرد على من أنتقده بأنه يعطـي كـثيراً، فـلو أقتصد في الظروف الصعبة فيقول ــ الملك ــ: إن الله

عودني عادة أن يتفضل علي، وعودت عباده عادة أن أوسع عليهم، فأخاف أن أقطع عادتي فيقطع الله عادته عني "(الفقير،١٤١٩ :ص٥٧).

لقد كان الملك عبدالعزيز يسلك طريق الاجتماع بالمسؤولين في كل عام ويشحذ هممهم بمشاركتهم لتحقيق مزيد من النجاح. وكان يأمر بترقية من يعتقد أن سابق في أحد الميادين، كما كان يكتب الرسائل التقديرية، وقد شكلت الآراء تحت هذا العنصر بما نسبته ٥٠%.

كما كان رحمه الله يجسد الهدف ويحوله إلى همٍ مشترك وواجب وطني وديني، يجعل الجميع يتنافسون في تحقيقه قربة إلى الله، ويذكرهم بأهمية عملهم وما سوف يحصلون عليه من أجر ومثوبة عند الله. وكان يرى فيهم حملة رسالة ومشاعل نور وهداية. وكان الملك عبدالعزيز لا يبخل على من يستحق الثناء والتشجيع والإشادة بذكرهم في مجلسه العام. فكان في بعض أوامر التعيينات مثلاً يذكر محاسن من يعين فيقول (بناءً على ما توسمناه من الكفاءة في المكرم ...). ساعده في ذلك صراحته ووضوحه مع من عمل معه.

عاشــراً: تحــليل آراء المبحوثين حول الكيفية التي استطاع بها الملك عبدالعزيز إيجــاد الــتوازن والــتكامل بين ثقافة التراث التربوي العربي الإسلامي والثقافة المعاصرة.

(يقــول الســؤال العاشــر: كيف استطاع الملك عبدالعزيز إيجاد التوازن والتكامل الهام بين ثقافة التراث التربوي العربي الإسلامي والثقافة المعاصرة؟).

مــن الجــدول القــادم رقم (١٥) يتبين من آراء المبحوثين أن الملك عــبدالعزيز اســتطاع إيجاد توازن وتكامل بين ثقافة التراث التربوي العربي الإســلامي والثقافة المعاصرة، نظراً لامتلاكه الإرادة القوية عندما تتضح لديه الفكرة، وتتوفر لديه القدرة على التنفيذ، فهو لا يعفي نفسه أو شعبه من مواصلة طريق التعليم والتقدم بل يصحبهم فيه وإليه بكل عزم وإصرار.

هنا تتضح الصورة للملك ولمكانة العلم والعلماء والتعليم في نفسه. كمــا أنــه يجعل للملك مكانة خاصة بين المخططين التربويين الذين يضعون خطط التغيير الاجتماعي عن طريق التعليم ويقفون وراءها حتى يتم تنفيذها. لقد عمــل الملك عبدالعزيز تغييراً جذرياً وجوهرياً في النظم التعليمية وأساليب لم يألفهــا الناس وكان لا بد من مرور الوقت وثبات النتائج حتى تتغير الاتجاهات والمواقف. وتحت هذا العنصر اتفقت ٦٠% من آراء المجموعة المبحوثة.

هــذا يعني أن الصورة بدأت واضحة من أن الملك عبدالعزيز رغم كل الصعاب كان يستشرف المستقبل، ويرى الطريق أمام تطور وازدهار مؤسسات التعليم على جميع المستويات.

جدول رقم (١٥)

والـذي يوضـح كيف استطاع الملك عبدالعزيز إيجاد التوازن والتكامل بين ثقافة التراث التربوي العربي الإسلامي والثقافة المعاصرة

م	التوازن والتكامل	التكرار
١	عمـل الملك عبدالعزيز تغييراً جذرياً وجوهرياً في النظم التعليمية وأساليبا لم يألفها الناس وكـان لابـد من مرور الوقت وثبات النتائج حتى تتغير الاتجاهات والمواقف. حيث كان مـتدرجاً فـي إدخال التعليم العصري، وكان يعطي وقتاً لأن يسبق إدخال الجديد الاقتناع بالفكرة، والتشويق لها. فقد كان واضحاً أن الملك يستشرف المستقبل، ويرى الطريق أمام تطور وازدهار مؤسسات التعليم على جميع المستويات.	٦
٢	أن لا تتغـلب المواد الحديثة وما تقتضيه المرحلة من تطور على الالتزام بالشريعة. وقد كـان يتمسـك ويفخـر بالسير على منوال الثقافة العربية، فكتبه وخطبه كلها تتضح بهذه الروح الإسلامي.	٦
٣	كـان لا يعبأ بالاعتراضات التي لا تبرر أو يشعر أنها جاءت على جهل بما يراد إدخاله. وكـان حازماً في فسح الطريق مع ما يعتقد أنه لا يتعارض مع الشرع وأنه لا يقدم على شـئ إلا بعـد دراسة وتأن. وله قدره في جعل كل المعارضين، في وقت قصير من أشد المتحمسـين للأمـر وقبولـه. مـع ضرورة التقيد بالنصوص مع الاستمرار في الانفتاح والاستعانة بالكفاءات في مجال التعليم وغيره للإسهام في تطوير مشروعاته التعليمية.	٥
٤	لا يمـانع مـن أن نأخذ من غيرنا المفيد فالحكمة ضالة المؤمن يتلقاها حيث وجدها. من خـلال الاسـتعانة بالعلماء والمفكرين الذين يثق فيهم، والربط بين روافد التعليم في دولته ودول أخرى لها تجربتها في التعليم ليستفيد منها.	٤
٥	وضـعت أنظمـة تُحكم التجربة وتعمل على إيجاد التوازن بين ثقافة التراث والمعاصرة. وضع عملية التعليم موضع المراقبة والتعديل ومدى التأثر .. مما يؤكد على أهمية الرقابة ومتابعة مضمون تلك التجربة وعدّ ذلك الإجراء تجربة مبكرة	٤

لقـد استطاع الملك عبدالعزيز إيجاد التوازن بين ثقافة التراث الإسلامي والـثقافة المعاصرة بعدم التسرع في فرض شيء على من لم يهيأ بعد لقبوله، وكـان متدرجاً في إدخال التعليم العصري، وكان يعطي وقتاً لأن يسبق إدخال الجديد الاقتناع بالفكرة، والتشوق لها، وكان لا يعبأ بالاعتراضات التي لا تبرر أو يشعر أنها جاءت على جهل بما يراد إدخاله. حازماً في فسح الطريق مع ما يعتقد أنه لا يتعارض مع الشرع ولا يأتي ببدعة تخل بالعادات الحسنة، والتقاليد المرتضاة، وكانت الثقة بدينه، وعقله، وحرصه على المصلحة العامة، وإدراك معرفـته بما هو أصلح، وأنه لا يقدم على شئ إلا بعد دراسة وتأن، تجعل كل المعارضـين أو غيـر المتحمسين بعد وقت قصير من أشد المتحمسين للأمر وقبوله.

ينقل إبراهيم السماري عـن القابسي صاحب كتاب المصحف والسيف تحـت عنوان (عدم الاغترار بالقشور) قولاً للملك عبدالعزيز: " إننا لا نبغي الـتجديد الذي يفقدنا ديننا وعقيدتنا، أننا نبغي مرضاة الله " ويقول أيضاً " منهم من عاب علينا التمسك بالدين وعدم الأخذ بالأعمال العصرية، فأما الدين فوالله لا أغير شيئاً مما أنزل الله على لسان رسوله صلى الله عليه وسلم، ولا اتبع إلا مـا جاء به، وليغضب علينا من شاء وأراد، وأما الأمور العصرية التي تعيننا وتفيدنـا ويـبيحها الإسـلام فنحن نأخذها ونعمل بها ونسعى في تعميمها، أما المـنافي مـنها للإسـلام فإننا ننبذه، ونسعى جهدنا في مقاومته، لأنه لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق "(السماري،١٤١٩:ص٣٧).

إن الـتوازن الـذي أوجده الملك عبدالعزيز رحمه الله بين ثقافة التراث التربوي الإسلامي الذي كان مُتمسكا به ومفتخراً بالسير على نهجه، فمراسلاته

مـــع كـــل ذي شـــأن وخطبه كلها تتضح بهذه الروح الإسلامية. وبين الثقافة المعاصـــرة الـــتي أخـــذ منها كل مفيد، وهذا من أهم علامات وضوح الرؤية والاتفاق على بلوغ الهدف.

لقـــد كانت أمام الملك عبدالعزيز (رحمه الله) العديد من الخيارات ولم يـــتردد في أن يحدد منهجه رغم انقسام العالم العربي والإسلامي حوله، فكان مـــنهجه الـــذي أعلنه أتاح له المزاوجة، بل أزال التعارض بين هذه الثنائيات وكـــــانت الأداة الفاعلة التي في يـــــد الملك عبدالعزيز هي " التعليم " من أجل غرس العقيدة الصحيحة وتحقيق الانصهار الاجتماعي، والملك عبدالعزيز استطاع إيجاد هذا التوازن بين هذه الثنائيات من خلال اتباع الأسلوب المناسب لتهيئة المجتمع لتقبلها وتوظيفها في تطوير البلاد اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.

لقـــد كـــان رحمه الله يؤكد دائماً (إننا لا نبغي التجديد الذي يفقدنا ديننا وعقيدتـــنا إنـــنا نـــبغي مرضاة الله عز وجل ومن عمل ابتغاء مرضاة الله فهو حسبهُ وناصرُه). ولم يكن الثبات على هذا المنهج أمراً سهلاً في ظل الظروف الدولية السائدة ذلك الوقت فقد اتسمت مرحلة الملك عبدالعزيز بظهور العديد من الـــتوجهات والتيارات والمذاهب الفكرية والسياسية والاقتصادية المتباينة التي يدعي أصحابها أنها المنهج المؤدي إلـــى التقدم وقد وجـــدت هذه التوجـــهات (الشيوعية واللبرالية القومية وغيرها) من يناصرها من أبناء الأمة الإسلامية.

وأعيد ما ذكره عبدالله بغدادي حيث يقول: " لذا رفضت المملكة العربية السعودية أن تشتق فلسفتها التعليمية وتقيم مفاهيم الأنظمة بها على مثيل لها في الشـــرق أو الغرب، فلقد قامت أمم في الشرق على المفهوم الروحي الخالص، وقـــامت أمـــم في الغرب على المفهوم المادي الخاص ثم تاهت هذه الأمم كلها

في متاهات الروح والمادة وسقطت وتداعت جانباً(بغدادي،١٤٠٦،ج١:ص ١٥٥).

أما محمد العجمي فيقول: " لم يتجه جلالته إلى الغرب ونظرياته، بل اتخذ من الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة وأسوة حسنة، ونهل من مدرسة الخلفاء الراشدين، إضافة إلى مدرسة والده الإمام عبدالرحمن ليكوّن من ذلك استراتيجية ثابتة وواضحة ونقية "(العجمي،بدون:ص٣٤٥).

أحد الآراء يثمن دور من جاء بعد الملك عبدالعزيز فيقول: لم يكتمل التوازن في عهد الملك عبدالعزيز، لأنه في دور التأسيس وإنما قصد العمل ومهّده للوصول إلى الإدراك ثم التوازن، وقد أكمل أبناؤه الذين تولوا الأمور، ذلك التوازن حينما أكتمل العمل واستقرت البنية الأساسية. ومن المؤكد أن الملك عبدالعزيز لم يمت إلا وقد اطمأن على مستقبل البلاد ولمس ذلك بنفسه.

أن نجاح المملكة العربية السعودية في التوازن بين متطلبات العصر وبين تراث المملكة الديني والثقافي كان مميزاً وفريداً يشهد بذلك كل منصف، فلم تتغلب المواد الحديثة وما تقتضيه المرحلة من تطور لتراث المملكة والالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية السمحة، وفقت بالجمع بين هذين المجالين. فوقفت موقفاً أعجب الجميع وحمدها مناؤوها.

والكل يعرف أن اهتمام الملك عبدالعزيز بالنظام التعليمي الحديث واضح للعيان، ولكنه وضع نصب عينيه الاهتمام بثقافة التراث التربوي العربي والإسلامي إلى جانب الثقافة المعاصرة بقصد إيجاد التوازن والتكامل حتى لا يطغى أحدهما على الآخر، معتمداً على الأخذ بالقاعدة الفقيه والهدي المحمدي

حيــث يقول (لا مانع من نأخذ من غيرنا المفيد فالحكمة ضالة المؤمن يتلقاها حيث وجدها، وكان للعرب في جاهليتهم خصال حميدة وكان لغيرهم أيضاً فجاء الإســلام فأقــرها). فــإلى جانب الاهتمام بمضمون دروس العقائد والاهتمام بضــرورة التقيد بالنصوص، والانفتاح والاستعانة بالكفاءات في مجال التعليم وغيره للإسهام في تطوير المشروعات التعليمية.

لقــد ســبق المــلك عــبدالعزيز الكثيرين من معاصريه فكانت نظرته المستقبلية للتعليم عميقة الأسس، واسعة الأثر. فالملك عبدالعزيز رحمه الله من القــادة صناع المستقبل، أي بمعنى أنه قادر على تحقيق ما يرغب في حدوثه، ثم عمل على جعله حقيقة واقعة. رحم الله عبدالعزيز رحمة واسعة.

الفصل الخامس

ملخص الدراسـة

أهـم النتائـج

التـوصـيات

المقـترحـات

ملخص الدراســة:

تــناولت هــذه الدراسة تحديد ملامح الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عــبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية ومدى توظيــف هذا الفكر في رسم الخطط والسياسة التعليمية للمملكة، وقد تضمنت هــذه الدراســة عــدداً مــن التســاؤلات أهمها ما أبرز معالم الفكر الإداري الاســتراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال التعليم كما تشير إلى ذلك الدراسات حــول فكــر موحــد الممــلكة؟ ومــا مدى تطابق التفكير الاستراتيجي للملك عــبدالعزيز مع التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتطوير التعليم؟ وما الرسالة الأساســية لــنظام التعــليم كما أرساها الملك عبدالعزيز؟ وما أبرز خصائص ظــروف البيئة الداخلية والخارجية والصعوبات التي واجهت نظام التعليم؟ وما أهــم المــوارد الاستراتيجية التي اعتمد عليها في تنفيذ فكره؟ وكيفية الاستفادة من هذا الفكر؟

وقــد اســتهدفت الدراســة تحقيق الأهداف المتضمنة إبراز خصائص ظــروف البيئة الداخلية والخارجية لنظام التعليم وأهم التحديات التي واجهته. إضــافة إلى إيجاد التكامل التوازن الهام بين الثقافة العربية الإسلامية والثقافة المعاصــرة. والــتعرف على الرسالة الأساسية لنظام التعليم كما حددها الملك عــبدالعزيز والتعرف على الموارد الاستراتيجية التي تم الاعتماد عليها لتنفيذ هذا الفكر ومواصلة الاستفادة منه في تطوير نظم التعليم مستقبلاً.

وللإجابــة عــن تــلك الأسئلة استخدم **الباحث** المنهج التاريخي ومنهج المســح الاجتماعي لتحقيق تلك الأهداف، معتمداً على استمارة استطلاع للرأي كــأداة جمــع المعلومات، حيث قام الباحث بصياغة مجموعة من الأسئلة التي تلــبي متطلــبات الدراسة، وبعد إعدادها بصورتها الأولية اعتمد الباحث على

عــدد مــن ذوي الاختصاص لتحكيمها والتأكد من مدى وضوح أسئلتها ومدى انتمائها لأهداف الدراسة، وبعد إعادتها من المحكمين وإجراء التعديلات عليها بــناءً على مرئياتهم، اختار الباحث عــينة قصدية لمجتمع الدراسة تكونت من (١٠) أشــخاص يمثلون أصحاب الفكر والرأي من قدامى المسؤولين والطلبة الذيــن عاصــروا الانطلاقة التعليمية في عهد الملك عبدالعزيز وشرائح ممن ســاهموا فــي تنفيذ تلك الاستراتيجية والمهتمين بأبحاث الملك عبدالعزيز. وقد تضــمنت الاستمارة على (١٠) أسئلة رئيسة من الأسئلة المقننة. وقد تم تحليل آراء الأشخاص الذين شملهم البحث يدوياً وذلك باستخدام نظام الحزم.

أهــم النتائج:

مــن خــلال الإجابــة عــن أسئلة الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها ومنهجيتها، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أولاً: رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم.

أبرزت أغلب الآراء عن هذه الرؤية ما يلي:

١. التعليم وسيلة التفاهم المشترك بين أفراد المجتمع وفئاته، والمزج بين مناطق المملكة وقبائلها، وتحقيق الانصهار الاجتماعي المحمود.

٢. وضع نظام موحد للتعليم يتطور ويتوسع بالتدريج.

٣. أن قيمة الأمة تكمن في قيمة الإرادة ولا قيمة للفرد بدون تعليم.

وقد أخذ التعليم صدارة الأولوية في برنامج الملك عبدالعزيز الإصلاحي بعد الأمن، لمقابلة الاحتياجات التعليمية وليكون منطلق الدولة الجديدة.

ثانياً: الغاية الأساسية لنظام التعليم التي عمل الملك عبدالعزيز على بلوغها:

اتفقــت أكــثر الآراء عــلى أن الغاية الأساسية لنظام التعليم هي غرس العقيــدة السلفية وترسيخها والبعد عن الخرافات، ورفع راية الإسلام ومساندة الدعــوة. أعقبها سد حاجة المملكة بالكفاءات الوطنية في مختلف التخصصات، ومواكبة التقدم العلمي، وتوسيع مدارك الطلاب، وعدم عزلهم عن العالم.

كما اتفقت بعض الآراء على أن الغاية تكمن في تعميم التعليم ونشره بين فئات شعبه في أنحاء بلاده وإقامة النظام التعليمي المتكامل.

ثالثاً: العوامل التي دفعة الملك عبدالعزيز بتأسيس مديرية المعارف قبل إصدار التعليمات الأساسية للحكم:

اتُفقــت الآراء على قناعة الملك عبدالعزيز بأن أساس أي حضارة هو العــلم والمعــرفة وإشاعتها، وأن ذلك دليل على اهتمامه بالتعليم وأهميته، وقد وضع مسؤولية التعليم على مؤسسة ترعاه وتعالج مشاكله، وتشرف على تنفيذ سياسته. كما تقوم بوضع الأنظمة، وتوفير احتياجات التعليم على نطاق المملكة، ونشر المدارس بمراحلها المختلفة وبخاصة المرحلة الابتدائية.

كمــا رغــب (رحمــه الله) أن يكون التعليم منطلق الدولة الجديدة، وتخصيصــه مؤسســة تــرعاه وفــق أسلوب تربوي لخدمة التطور والتغيير الاجتماعي. وبناء نظام تعليمي قادر على مواجهة المتغيرات.

رابعــاً: أهــم القــرارات الــتي اتخذهــا الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية:

يعد إنشاء مديرية المعارف العمومية هو القرار الأهم، أعقبه افتتاح المدارس الابتدائية في مختلف مناطق المملكة. تلا ذلك:

ـ إصدار الأنظمة المدرسية.

ـ جلب علماء من البلاد الإسلامية للتدريس في مدارس المملكة.

ـ أنشأ المعهد العلمي السعودي في مكة المكرمة.

خامساً: الصعوبات التي واجهت الملك عبدالعزيز في سبيل نشر التعليم:

أن أهم الصعوبات وأكثرها شراسة هي المعارضة الاجتماعية، حيث أنها وقفت في وجه إصلاحاته التعليمية، مما أفضى إلىعدم الإسراع في نشر التعليم.

تلتها الظروف الاقتصادية الصعبة التي واجهته في أول أيامه، ثم قلة المؤهلين لتدريس المناهج المطورة، أما الصعوبة الثالثة فهي أتساع مساحة المملكة وتوزع سكانها بين حاضرة وبادية. وكذلك أحوال السكان المعيشية الصعبة حيث كانت حاجتهم ماسة إلى مساهمة أبنائهم معهم في الحصول على لقمة العيش حال دون تفرغ الأبناء لطلب العلم. ومن الصعوبات، التنوع القديم الذي ورثه الملك عبدالعزيز في صور التعليم، فكان لزاماً أن تعدل أو تصفى وأن يعاد توجيه.

سادساً: العوامل التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئتها والتي ساعدت على نشأة التعليم و تطوره:

استتباب الأمن من أهم العوامل السياسية التي عمل الملك عبدالعزيز على تهيئتها. ثم إنجاز توحيد المملكة والاعتراف بها، وتحديد حدودها، والقضاء على الفرقة الداخلية، وتوطين البادية.

أما الناحية الاقتصادية: فتتمثل في إيجاد النظم التي تكفل جباية الأموال في ضوء الشريعة وتنظيم الموانئ، وتشجيع الزراعة والمهن المختلفة.

وبالنسبة للعوامل الاجتماعية:

١. أعلن عن سياسة الحكم، وهي سياسة دستورها الحكم بشريعة الله.

٢. استتباب الأمن الذي كان مفقوداً فيها من قبل.

٣. اتصـــال المناطق بعضها ببعض، والتفات الناس بثقة واطمئنان إلى مصادر رزقهم حاضرة وبادية.

سابعاً: أسلوب الملك عبدالعزيز في إقناع الآخرين بأهمية التعليم:

لقد وضع الملك عبدالعزيز أمام الناس ما يريهم فائدة التعليم، فقد كان له (رحمه الله) نظريتان في التربية: أسلوب الاستمالة والترغيب وأخرى كانت تحمل طابع الإلزام لمن يجهلون الهدف، ويندرج تحت هاتين النظريتين غالبية الآراء التي قال بها المبحوثين.

ثامـــناً: الخطـــوات الـــتي اتخذت في مرحلة التخطيط للتعليم في عهد الملك عبدالعزيز:

اتفقـــت الآراء عـــلى أن المـــلك عبدالعزيز أدار المملكة برأيه الخاص وتفكيـــره، ورغم قوة شخصيته، إلا أنه كان له مستشارون وخبراء عرب في شـــئون الإدارة، شـــكل مـــنهم أجهزة استشارية، بهدف الاستفادة من الأنظمة الإدارية في دولهم التي كانت سبقت المملكة حين ذاك في هذا المجال.

كمـــا أتخـــذ الملك عبدالعزيز خطوات استراتيجية في مرحلة التخطيط للتعـــليم فهيـــأ النفوس لتقبل هذا النمط من المدارس والعلوم الحديثة، واستقراء الوضـــع القائم في الحجاز، لمعرفة ما يمكن تخطيطه وتماشي تلك الخطط مع الجوانب العملية للتنفيذ.

تاسعاً: أسلوب الملك عبدالعزيز في غرس الثقة والاحترام مع كل من عمل معه:

انتخب الملك عبدالعزيز للعمل معه رجالاً تصلح بهم الأمور وشكل مؤسسات استشارية منهم. فزرع الثقة فيمن عمل معه، وشدد محاسبته ومتابعته، كما أن عامل الخوف من الملك عبدالعزيز كان مهماً في إدارة الموظفين وزرع الثقة، ثم عامل آخر يتمثل في صدقه مع الله ثم مع من يتعامل معه.

وكان يقبل من المخلصين آراء في حقل التعليم، فوضع أمر التعليم في أيدي بعضهم ممن وجد عنده استعداداً، واختار بعضهم لمراكز مرموقة سواء كان ذلك في التعليم أو غيره. وكان يأمر بترقية من يعتقد أنه مجتهد وسابق في ذلك الميدان.

من الحوافز أيضا الأخذ بما يقترحونه، واستشارتهم فيما يعن له. وكان لا يبخل على من يستحق الثناء والتشجيع والإشادة بذكره في مجلسه العام. أما الحوافز المادية فتتمثل في العطايا والمنح وتقديم المساعدات وقبول الشفاعات.

عاشراً: مقدرة الملك عبدالعزيز في إيجاد التوازن بين ثقافة التراث الإسلامي والثقافة المعاصرة:

لقد عمل الملك عبدالعزيز تغييراً جذرياً في النظم التعليمية وأوجد أساليباً لم يألفها الناس وكان لا بد من مرور الوقت وثبات النتائج حتى تتغير الاتجاهات والمواقف. حيث استطاع إيجاد التوازن بين الثقافتين وعدم التسرع في فرض شيء على من لم يهيأ بعد لقبوله، وكان متدرجاً في إدخال التعليم العصري.

لقد اتسمت مرحلة الملك عبدالعزيز بظهور العديد من التوجهات والتيارات الفكرية والسياسية ولم يتردد في أن يحدد منهجه رغم انقسام العالم العربي حوله إلى غرب رأسمالي وشرق شيوعي، فكان منهجه المزاوجة، وإزالة التعارض بين هذه الثنائيات وكانت أداته " التعليم " في غرس العقيدة الصحيحة وتحقيق الانصهار الاجتماعي.

توصيات الدراسة:

١. حيث أن معظم الدراسات والبحوث المتوفرة بالمكتبة العربية بصورة عامة والمكتبة السعودية بصورة خاصة والمتعلقة بإنجازات الملك عبدالعزيز رحمه الله انصبت في غالبها على السرد التاريخي ووصف تلك الإنجازات في مختلف أوجه الحياة، وهو ولاشك جهد كبير ومقدر لتلك الدراسات والبحوث غير أن المكتبة بحاجة ماسة أيضا للبحوث والدراسات العلمية التي تعطي اهتمامها إلى تحليل الفكر الإداري الاستراتيجي الذي كان يتحلى به الملك عبدالعزيز في تخطيطه المستقبلي لنمو وازدهار المملكة منذ إنشائها ثم توحيد أجزائها المترامية الأطراف والذي في ضوء تلك الخطط الاستراتيجية نرى كيف وصلت هذه البلاد في جميع المجالات.

لذا فإن **الباحث** يوصي بمزيد من الدراسات التي تبرز الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز رحمه الله ليس في مجال التعليم فقط بل في جميع نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية.

٢. يوصي **الباحث** أن تتضمن مادة التربية الوطنية تعريف شامل للناشئة من أبناء هذا الوطن بطريقة منهجية مناسبة لكل مرحلة من مراحل التعليم العام ماذا يقصد بالفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز كمؤسس وباني لهذا الكيان الكبير ومخطط لنهضته الشاملة وهو ما نلمسه ونجنيه من نتائج هذه الأيام، والأيام المستقبلية إن شاء الله.

٣. يوصي **الباحث** عقد ندوة متخصصة حول الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز كل ثلاث أو خمس سنوات وتشرف على إعدادها وتنظيمها جهة متخصصة مثل دارة الملك عبدالعزيز، وتقام في كل مرة بالتعاون مع

إحدى الجامعات السعودية الثمان، يتم من خلال تلك الندوة إبراز الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الندوة بمشاركة نخبة من المتخصصين بالجامعات وخارجها، ويحضرها أكبر عدد من الطلاب لتكون رافداً مستمراً لربط الأجيال الحالية بأصالة ماضيهم.

٤. يوصي **الباحث** تخصيص جائزة سنوية لأفضل ثلاثة أبحاث في مجال الفكر الإداري الاستراتيجي لباني هذه البلاد الملك عبدالعزيز رحمه الله، تسمى جائزة الملك عبدالعزيز لتأصيل الفكر الإداري الاستراتيجي. ويقترح الباحث أن تشرف على هذه الجائزة جهة علمية متخصصة مثل دارة الملك عبدالعزيز.

المقترحات:

١.الحرص على دراسة إرث الملك عبدالعزيز الفكري والثقافي والتعرّف على ثوابت فكره وسياسته.

٢.الحرص على مسايرة التعليم لكل مرحلة من مراحل الحياة ومتغيراتها، مع عدم خروجها عن الأسس وأهمها الحرص على التراث الديني والثقافي والحضاري للمملكة. فمواكبة التعليم الحديث في غير بلادنا أوصلنا إلى ما وصلنا إليه الآن.

٣.الحرص على دراسة تجربة الملك عبدالعزيز في الثبات على المنهج الذي أعلنه، رغم الصعوبات والمعوقات التي واجهها.

٤.الحرص على دراسة تاريخ التعليم في عهد الملك عبدالعزيز، واستقراء قراراته التي تابع بنفسه تنفيذها والإشراف عليها وحل ما يعترضها من مشكلات. واستنباط ما يفيد منها في الوقت الحاضر.

٥.الحرص على ربط التعليم بالحاجة الحقيقية إليه وتحويله إلى سلوك عام.

٦.الحرص على عدم نسيان الماضي والتمسك بالمبادئ والأصول، وأخذ كل جديد بحذر من منطلق المبادئ الثابتة وعدم تقليد الغير حذو القذة بالقذة .

المراجع العربية

أولاً: المراجع العربية:

ـ القرآن الكريم.

ـ السنة النبوية.

ـ أبو راس، عبدالله سعيد وبدر الدين الديب. الملك عبدالعزيز والتعليم. الطبعة الثالثة. دار نجول للإعلام. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤٢٠هـ).

ـ البحيري، محمد. الملك عبدالعزيز السياسي المحنك. بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود. المجلد الأول. نشرت بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ البدر، حمود بن عبدالعزيز. رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ بغدادي، عبدالله عبدالمجيد. الجزء الأول. الانطلاقة التعليمية في المملكة العربية السعودية. دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة. جدة. المملكة العربية السعودية. (١٤٠٦هـ).

ـ التركي، عبدالله بن عبدالمحسن. الملك عبدالعزيز أمة في رجل. الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ التوثيق التربوي. العدد (٤٠). إدارة التوثيق التربوي. التطوير التربوي. وزارة المعارف. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ)

ـ التويجري، علي بن محمد. الريادة التعليمية للملك عبدالعزيز. مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ جارات، بوب. ترجمه عبدالرحمن توفيق. كيف تفكر استراتيجياً؟. سلسلة إصدارات بميك. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. مصر. (١٩٩٨م).

ـ جريدة الاقتصادية، صفحة مكتبة. العدد ٢٨٢٥. (٢٠٠١م).

ـ الجزيري، خيري علي. الإدارة الاستراتيجية. القاهرة. مصر. (١٩٩٤م).

ـ الجولانـــي، فاديه عمر. مبادئ علم الاجتماع. الدار الوطنية الجديد للنشر والتوزيع. الخبر. المملكة العربية السعودية. (١٩٨٨م).

ـ حجـــاب، فـــريد. رأساً برأس: اليابان وأوربا وأمريكا. تأليف لسيتر ثرو. القاهرة. مصر. (١٩٩٤م).

ـ الحجيـــلان، عبدالعزيز بن محمد. الفقه الإسلامي في عهد الملك عبدالعزيز منذ عام ١٣١٩هـــ حـــتى عام ١٣٧٣هـــ. منشورات الاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤٢١هـــ).

ـ الحسيني، فلاح حسن. الإدارة الاستراتيجية. دار وائـــــــل للنشر. عمان. الأردن. (٢٠٠٠م).

ـ الحقيل، سليمان عبدالرحمن. نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الطبعة الثامنة. مطابع التقنية للأوفست. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٥هـــ).

ـ الحقيـــل، سليمان عبدالرحمن. في آفاق التربية الوطنية في المملكة العربية السعودية الطبعة الثالثة. مطابع التقنية للأوفست. الرياض. (١٤١٧هـــ).

ـ الحقيـــل، عـــبدالله حمـــد. جوانب مضيئة لمسيرة التعليم في عهد الملك عبدالعزيز. مجلة الدارة، دارة الملك عبدالعزيز. المملكة العربية السعودية. (١٤٠٦هـــ).

ـ الحقيـل، عـبدالله حمد. توحيد المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان، الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٦هـ).

ـ الخثيـلة، هند بنت ماجد. منهجية القيادة ... وقيادة المنهج، دراسة تحليلية لشخصية الملك عبدالعزيز. الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ الخـريجي، عبدالله محمد. السياسة الاجتماعية للملك عبدالعزيز في توطين البادية. بحـوث المؤتمـر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز. المجلد الثاني. نشرت بمناسبة مـرور مائـة عـام عـلى تأسيس المملكة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ خطـاب، عايده سيد. الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات. مكتبة عين شمس. القاهرة. مصر. (١٩٩٧م).

ـ دراكـر، بيتر. ترجمة محمد عبد الكريم. الإدارة. الجزء الأول. الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. (١٩٩٥م).

ـ دهيـش، عـبدالطيف بن عبدالله. التعليم الحكومي المنظم في عهد الملك عبدالعزيز نشـأته وتطـوره. بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز. المجلد الثالث. نشـرت بمناسـبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ ديسـلر، جـاري. أساسيات الإدارة. دار المريخ للنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٩٩٢م).

ـ الرئاسـة العامة لتعليم البنات. تعليم المرأة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام. مطابع دار الهلال. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ زحـلان، أنطـوان. العـلم والسياسة التعليمية في الوطن العربي. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت. لبنان. (١٩٧٩م).

ـ الزركـلي، خيـر الديـن. الوجيز في سيرة الملك عبدالعزيز. دار العلم للملايين. بيروت. لبنان. (١٩٩١م).

ـ الزركـلي، خيـر الديـن. شـبه الجزيرة في عهد الملك عبدالعزيز. الجزء الثاني. المؤلف. بيروت. لبنان. (١٩٧٠م).

ـ آل زلفـة، محمـد عبدالله. الرياض المدينة القديمة. جريدة الجزيرة. العدد١٠٤١٥. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤٢١هـ).

ـ الزيد،عـبدالله محمـد. التعليم في المملكة العربية السعودية، أنموذج مختلف. بدون ناشر. (١٤٠٤هـ).

ـ آل سـعود، موضـي بنت منصور بن عبدالعزيز. الهجر ونتائجها في عصر الملك عـبدالعزيز. رسـالة دكتوراه. كلية الشريعة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية. (١٤٠٨هـ).

ـ السـلمان، محمـد بـن عـبدالله. التعليم في عهد الملك عبدالعزيز. الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة. الريـاض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ السـلوم، حمـد إبراهيم. التربية والتعليم العام في المملكة العربية السعودية. الطبعة الثانية، مؤسسة انترناشونال جرافيكس. (١٤١٦هـ).

ـ السلوم، لطيفه بنت عبدالعزيز. التطورات السياسية والحضارية في الدولة السعودية المعاصـرة ١٣٤٤-١٣٥١هـ. رسالة ماجستير. كلية الشريعة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية. (١٤٠٨هـ).

ــ السليطي، حمد. التعليم والتدريب في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: قضايا مهمة. مركز الإمارات العربية للدراسات والبحوث الإستراتيجية. أبو ظبي. الإمارات العربية المتحدة. (٢٠٠٠م).

ــ السماري، إبراهيم بن عبدالله. الملك عبدالعزيز الشخصية والقيادة. الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ــ سميث، بيري م. ترجمة عبدالقادر عثمان. تولي المسؤولية، دليل عملي للقادة. مركز الكتب الأردني. عمان. الأردن. (١٩٨٩م).

ــ سويف، مصطفي. نحن والمستقبل. كتاب الهلال. العدد (٥٢٣). دار الهلال. القاهرة. مصر. (١٩٩٤م).

ــ السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. (٢٠٠٠م).

ــ السيد، سميرة أحمد. استراتيجيات وأساليب البحث الاجتماعي. مطابع التقنية للوفست. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٩٩٥م).

ــ الشثري، محمد بن ناصر. الدعوة في عهد الملك عبدالعزيز. رسالة دكتوراه، كلية الدعوة والإعلام. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٧هـ).

ــ شوشة، فريد علي محمد. الإدارة الاستراتيجية. دار النهضة العربية. القاهرة. مصر. (١٩٩٩م).

- الشويعر، محمد بن سعد. أربطة العلم في مدينة الرياض في عهد الملك عبدالعزيز. مجلة الدرعية. السنة الثالثة. العدد التاسع. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤٢١هـ).

- آل الشيخ، عبدالعزيز بن عبدالله. لمحات عن التعليم وبداياته في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٢هـ).

- عبدالجواد، نور الدين محمد، ومتولي، مصطفى محمد. التعليم الأهلي ومسيرة التعليم في المملكة العربية السعودية. مطابع دار الهلال. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٩٩٥م).

- عبدالرحمن، ابتهاج مصطفى. الإدارة الاستراتيجية. الشركة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. (١٩٩٩م).

- العتيبي، إبراهيم بن عويض. الأمن في عهد الملك عبدالعزيز. رسالة ماجستير. كلية الآداب. جامعة الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤٠١هـ).

- عثمان، إبراهيم. مقدمة في علم الاجتماع. دار الشروق. عمان. الأردن. (١٩٩٩م).

- العجلاني، منير. تاريخ البلاد العربية السعودية. الجزء الأول. دار الكتاب العربي. بيروت. لبنان. (بدون).

- العجمي، محمد مسعود. الملك عبدالعزيز إعجاز وإنجازات بلا حدود، تطبيق عملي لمبادئ هندسة التفوق البشري. مركز راكان للخدمات الإعلامية. الكويت. (بدون).

- العزوي، فهمي سليم وآخرون. المدخل إلى علم الاجتماع. دار الشروق. عمان. الأردن. (١٩٩٧م).

- العساف، صالح بن حمد. دليل الباحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٩٩٥م).

ـ العســاف، صــالح بــن حمد. المدخل للبحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٩٩٥م).

ـ عسه، احمد. معجزة فوق الرمال. الطبعة الثالثة. المطابع الأهلية اللبنانية. بيروت. لبنان. (١٩٧٢م).

ـ عطــار، مصطفى حسين. الملك عبدالعزيز والتعليم. المجلد الثالث. بحوث المؤتمر العــالمي عــن تــاريخ الملك عبدالعزيز. نشرت بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ العفــنان، سعد بن خلف. الإدارة في عهد الملك عبدالعزيز. مطابع المعرفة. حائل. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ عــوض، محمــد أحمــد. الإدارة الاســتراتيجية الأصــول والأسس العلمية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. (٢٠٠٠م).

ـ غــراب، كــامل الســيد. الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق . دار القلم للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. دبي. الإمارات العربية المتحدة. (١٤١٨هـ).

ـ الفارســي، فــؤاد عبدالسلام. الأصالة والمعاصرة. دار الأصفهاني للطباعة. جدة. المملكة العربية السعودية. (١٤١٢هـ).

ـ الفقيــر، بــدر العــادل. عناصر القوة في توحيد المملكة العربية السعودية. الأمانة العامــة للاحــتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

ـ القحطـــاني، محمد مشبب. إدارة عمر بن عبدالعزيز وتطبيقاته في الإدارة وبخاصة الإدارة الـــتربوية. رســـالة ماجســـتير، كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية. (١٤١٢هـ).

ـ القطـــامين، أحمد. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الطبعة الأولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. (١٩٩٦م).

ـ كوزيـــس، جيمـــس وباري بوزنر. ترجمة جورج خوري. تحديات الزعامة. مركز الكتب الأردني. عمان. الأردن. (١٩٨٩م).

ـ لجـــنة الاحتفال بمرور خمسين عام على تأسيس دار التوحيد. دار التوحيد. بـــدون. (١٤١٥هـ).

ـ المارك، فهد. من شيم الملك عبدالعزيز. الجزء الثالث. المؤلف. (١٤٠٠هـ).

ـ المالك، سليمان محمد. صانعو القرارات الاستراتيجية، دراسة لكبار موظفي الدولة وكـــبار رجـــال الأعمال بالمملكة. رسالة دكتوراه. جامعة جورجيا. ولاية جو رجيا. الولايات المتحدة الأمريكية. (١٩٩١م).

ـ المـــانع، محمـــد. توحيد المملكة العربية السعودية. ترجمة عبدالله الصالح العثيمين. طبعة أولى. بدون. (١٤٠٢هـ).

ـ ماهـــر، أحمد. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. (١٩٩٩م).

ـ محمـــد، أحمد عبدالعظيم. أصول الفكر الإداري في الإسلام. مكتبة وهبة. القاهرة. مصر. (١٤١٤هـ).

ـ مدكور، فوزي شعبان. الإدارة الاستراتيجية. القاهرة. مصر. (١٩٩٩م).

- مغـربي، عـبدالحميد عبدالفـتاح. الإدارة الاسـتراتيجية. مجموعة النيل العربية. القاهرة. مصر. (١٩٩٩).

- معهد الإدارة العامة. تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام. مركز الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١٩هـ).

- نافع، محمد عبدالكريم. الأمن القومي. ج١. دار الشعب. القاهرة. مصر. (١٩٧٢م).

- وزارة المعارف. مركز المعلومات الإحصائية. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤٢١/١٤٢٠).

- وزارة المعارف. مـوسوعة تـاريخ التعليم في المملكة. المملكة العربية السعودية. (١٤٢٠هـ).

- وزارة المعـارف. سـياسة التعليم فـي المملكة. المملـكة العربية السعودية. (١٤١٦هـ).

- وهـبه، حـافظ. خمسـون عاماً في جزيرة العرب. شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده. الطبعة الأولى. مصر. (١٩٦٠م).

- وهـلين، تومـاس و دافيـد هـنجر. تـرجمة محمـود مرسي وآخرون. الإدارة الاستراتيجية. معهد الإدارة العامة . الإدارة العامة للبحوث. الرياض. المملكة العربية السعودية. (١٤١١هـ).

- ياسين، سعد غالب. الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر. عـمان. الأردن. (١٩٩٨م).

المراجع الإنجليزية

- Aakar, D. Strategic Market Management, 4th. ed. John Wiley and Sons, New York. (1995). -

- Borg, W.R. and M. D. Gall. Education Research . An introduction 4th. ed. Longman, London. (1983). -

- Carbo, Kimberly. Strategic Thinking Ability. wwwlib.umi.com/dissertions/fullcit/p9627285. (1996). -

- Fusco, A. A. Translating TQM into TQS. Quality Progress, 27, 5, May. p105-108.(1994). -

- Hall, David and Hall, Irene. Practical Social Research, Project Work in the Community, Macmillan press Ltd London. (1996). -

- Hamilton Strategic Management Group Inc.(-), Strategic Thinking. www.hsmg.com/strgthnk.htm. -

- Lawrence, Eton. Strategic Thinking. Public Service. .www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/pdr/docscom/strathink_e.htmCanada. (1999). -

- National Defense University. (-), Strategic Thinking. www.ndu.edu/ndu/inss/books /strategic/pt2ch9.html. -

- Oppenheim, A N. Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement, New ed. Pinter. London. (1998). -

- Sekaran, U. Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 2nd. Ed. John Wiley and Sons, Inc. New York. (1992). -

- Szabo, J. "Schools at Work". Nation's Business. 79, 10, Oct. p 20-28.(1991). -

- Wheelen, T. and Hunger, D. Strategic Management and Business Polict: Entering 21st. Century Global Society. Addison-Wesley. (1998). -

الملاحق

١

الاستمارة الاستطلاعية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأخ الكريم الدكتور /   سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

برفقه تجدون استمارة استقصاء موجهه إلى عينة منتقاة لمسؤولين وطلبه ممـــن عاصـــروا الانطلاقة التعليمية في عهد الملك عبدالعزيز رحمه الله حتى وقتــنا الحاضــر، وهـــي أداة جمع معلومات بأسلوب المقابلة الشخصية لبحث الدكــتوراه الـــذي شرعت بفضل الله البدء فيه تحت عـــنوان (الفكر الإداري الاســـتراتيجي للمـــلك عـــبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية).

آمـــل مـــن أخـــي التكرم بإنجاح هذه الدراسة من خلال الاطلاع على الاســـتمارة والإجابـــة على استفساراتها واسهامكم بما ترونه مناسباً ومتفقاً مع أهداف الدراسة وأسئلتها.

شاكراً ومقدراً سلفاً حسن تجاوبكم واهتمامكم ،،، لاعدمناكم أخي.

الباحث

جبير بن محمد بن جبير

السؤال الأول:

ما لذي جعل الملك عبدالعزيز يقوم بتأسيس نظام للتعليم في المملكة ؟

السؤال الثاني:

ما لذي فعله الملك عبدالعزيز لتغيير الوضع القائم في ذلك الوقت؟ وما هي الأشياء الجديدة أو التجديدات التي عملها؟ وما أهم الصعوبات التي واجهها؟

السؤال الثالث:

ما أهم الظروف (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية ... الخ) التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئتها والتي ساعدت على نشأة نظام التعليم وتطوره؟

السؤال الرابع:

كيف كانت رؤية الملك عبدالعزيز للتعليم؟

السؤال الخامس:

كيف أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بان عليهم الانخراط بالتعليم؟

السؤال السادس:

كيف اظهر الملك عبدالعزيز شعور الحماس والإثارة للقيام بهذا العمل؟

السؤال السابع:

كيف أشرك الملك عبدالعزيز الآخرين في التخطيط واتخاذ القرارات لنشأة وتأسيس التعليم في عهد؟ وبأي الطرق والوسائل؟

السؤال الثامن:

كيـف عـزز المـلك عبدالعزيز التعاون والعمل المشترك مع من كان بحاجـتهم لمسـاندتهم حتى ولو لم يعملوا معه ؟ هل استعمل طرقاً خاصة لهذا الغرض؟

السؤال التاسع:

كيـف طـور المـلك عبدالعزيز الثقة والاحترام مع من عملوا معه في تأسيس التعليم في المملكة؟

السؤال العاشر:

ما أهم البنى والأنظمة التي استعملها الملك عبدالعزيز لتخطيط التعليم وتنظيمه؟

السؤال الحادي عشر:

مـا أهـم الإجراءات الغير اعتيادية ــ ان وجدت ــ التي اتخذها الملك عبدالعزيز لجعل الناس يهتمون بالتعليم؟

السؤال الثاني عشر:

كيـف قدر الملك عبدالعزيز العاملين معه في إنجاح حلمه؟ هل استعمل أسلوباً خاصاً للحوافز معهم؟

السؤال الثالث عشر:

كيـف يمكنـنا الاستفادة من أفكار الملك عبدالعزيز في مجال التعليم في وقتنا الحاضر والمستقبل؟

شكراً لحسن تجاوبكم

٢

أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور / سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يقوم الباحث بدراسة علمية تكميلية لنيل درجة الدكتوراه تحت عنوان (الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية) وتهدف الدراسة إلى:

١. إبراز معالم الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال تطوير نظام التعليم في المملكة.
٢. مدى توظيف الفكر الاستراتيجي عند الملك عبدالعزيز في رسم الخطط التعليمية.
٣. مدى تطابق التفكير الاستراتيجي للملك عبدالعزيز مع التخطيط الاستراتيجي.
٤. إبراز التوازن الهام بين الثقافتين ثقافة التراث التربوي العربي الإسلامي والثقافة المعاصرة الذي عمل الملك عبدالعزيز على إيجاد التكامل بينها.
٥. التعرف على الرسالة الأساسية لنظام التعليم كما حددها الملك عبدالعزيز.
٦. إبراز خصائص البيئة الداخلية والخارجية التي سادت في عصر الملك عبدالعزيز.
٧. إبراز أهم التحديات البيئية التي واجهت نظام التعليم في ذلك الوقت.

٨. التعرف على الموارد الاستراتيجية (الموارد المادية والبشرية) التي اعتمد عليها الملك عبدالعزيز.
٩. الـــتعرف عـــلى الدروس المستفادة من الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز.

وسيستخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية كأداة لجمع المعلومات مع عيـــنات قصـــدية مخـــتاره، وفي حالة من يتعذر لقاءه ترسل له نسخة من الأسئلة للإجابة عليها كتابياً.

وبحكـــم خبرتكم وتجربتكم في تحكيم هذا النوع من الدراسات، لذا آمل مـــنكم شاكراً اطلاعكم وتحديد مدى وضوح الاستفسارات التالية ومدى انتمائها للأهداف، والتعليق بما ترونه يخدم غرض الدراسة.

فضـــلاً ضـــع علامـــة (/) في الحقل الذي تراه مناسباً والتعليق لأي ملاحظة.

الباحث

جبير بن محمد بن جبير

السؤال الأول: كيف كانت رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم؟ وماذا كانت مكانة التعليم من بين أولويات برنامجه الإصلاحي؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال الثاني: ما الرسالة الأساسية لنظام التعليم التي عمل الملك عبدالعزيز على تحقيقها؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال الثالث: ما العوامل التي دفعت الملك عبدالعزيز إلى تأسيس مديرية المعارف عام ١٣٤٤هـ قبل إصدار التعليمات الأساسية للأمارة والحكم عام ١٣٤٥هـ؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال الرابع: ما أهم القرارات والإجراءات التي اتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية في ذلك الوقت؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال الخامس: ما أهم القرارات والإجراءات التي اتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية في ذلك الوقت؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال السادس: ما الظروف (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية ... الخ) التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئتها والتي ساعدت على نشأة نظام التعليم و تطوره؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال السابع: ما أهم البنى والأنظمة الإدارية التي استخدمها الملك عبدالعزيز لتخطيط التعليم وتنظيمه؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال الثامن: كيف أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بأهمية التعليم؟ وما أهم الإجراءات التي اتخذها من اجل إلزام المواطنين بإلحاق أبنائهم بالتعليم؟

السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي

التعليق:

السؤال التاسع: كيف كان يتم التخطيط للتعليم في عهد الملك عبدالعزيز؟								
السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي
التعليق :								

السؤال العاشر: كيف زرع الملك عبدالعزيز الثقة والاحترام مع من عملوا معه في تأسيس التعليم في المملكة؟ وكيف كان تقديره لهم عند إنجاح حلمه؟ هل استعمل أسلوباً خاصاً للحوافز معهم؟								
السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي
التعليق:								

السؤال الحادي عشر: كيف استطاع الملك عبدالعزيز إيجاد التوازن و التكامل الهام بين ثقافة التراث العربي الإسلامي والثقافة المعاصرة؟								
السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي
التعليق:								

السؤال الثاني عشر: كيف تكمن الاستفادة من أفكار الملك عبدالعزيز في مجال التعليم في وقتنا الحاضر والمستقبل؟								
السؤال واضح بدرجة					السؤال ينتمي للأهداف بدرجة			
عالية	متوسطة	ضعيفة	غير واضح		عالية	متوسطة	ضعيفة	غير منتمي
التعليق:								

٣

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة	العنوان
١	أ د. محمد بن حجر الغامدي	عضو مجلس الشورى	مجلس الشورى
٢	د. زيد بن عبدالمحسن الحسين	عضو مجلس الشورى	مجلس الشورى
٣	د. عبدالرحمن بن صالح الشبيلي	عضو مجلس الشورى	مجلس الشورى
٤	د. زهير بن أحمد الكاظمي	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى ـ كلية التربية
٥	د. سلطان مقصود بخاري	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى ـ كلية التربية
٦	د. جويبير بن ماطر الثبيتي	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى ـ كلية التربية
٧	د. محمد علي الطيب	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ـ كلية العلوم الاجتماعية
٨	د. خليل بن علي المدني	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ـ كلية العلوم الاجتماعية
٩	د. مانع بن قراش الدعجاني	أستاذ مساعد	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ـ كلية العلوم الاجتماعية
١٠	د. محمد بن عبدالله المرزوقي	مستشار قانوني	مجلس الشورى

٤

أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أستاذي و............../ أدام الله وجودكم

بعد التحية والاحترام ،،،

آمل أن تكونوا بأحسن ما نرجو من الصحة والعافية .

تجدون يا .... برفقة هذه الورقة استمارة استطلاع للرأي، آمل تكرم .... بالاطلاع عليها وإبداء آرائكم عن استفساراته، ولكم يا طويل العمر الخيار في طريقة الإجابة عليها فإما الكتابة مباشرة على ورقة الاستفسارات أو تسجيل الآراء عن طريق شريط تسجيل .

وتقبلوا كل احترام وتقدير ،،،

.... جبير بن محمد بن جبير

..................الجوال

.................الفاكس

................المنزل

بسم الله الرحمن الرحيم

سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . . .

يقوم الباحث بدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه من جامعة أم القرى تحت عنوان " الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال نشأة وتطوير التعليم في المملكة " وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١ . إبراز معالم الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز في مجال تطوير نظام التعليم في المملكة .

٢ . مدى توظيف الفكر الاستراتيجي عند الملك عبدالعزيز في رسم الخطط التعليمية .

٣ . مدى تطابق التفكير الاستراتيجي للملك عبدالعزيز مع التخطيط الاستراتيجي .

٤ . إبراز التوازن الهام بين ثقافة التراث التربوي العربي الإسلامي والثقافة المعاصرة الذي عمل الملك عبدالعزيز على إيجاد التكامل بينها .

٥ . التعرف على الغاية الأساسية لنظام التعليم كما حددها الملك عبدالعزيز .

٦ . إبراز خصائص ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي سادت في عصر الملك عبدالعزيز . وأهم الصعوبات البيئية التي واجهت نظام التعليم في ذلك الوقت .

٧ . التعرف على الموارد الاستراتيجية (البشرية و المادية) التي اعتمد عليها الملك عبدالعزيز .

٨ . التعرف على الدروس المستفادة من الفكر الإداري الاستراتيجي للملك عبدالعزيز .

وبحكم أن معاليكم من أصحاب الفكر والرأي وممن ساهم بفعالية في تنفيذ الاستراتيجية التي رسمها الملك عبدالعزيز، لذا آمل من معاليكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لبيان آراءكم فيما يلي من استفسارات .

شاكراً ومقدراً لكم حسن اهتمامكم ورعايتكم ،،، والله يحفظكم .

الباحث / جبير بن محمد بن جبير

السؤال الأول:

كيف كانت رؤية الملك عبدالعزيز تجاه التعليم بصورة عامة (الغير نظامي والنظامي)؟ وما مكانة التعليم من بين أولويات برنامجه الإصلاحي؟

السؤال الثاني:

ما الغاية الأساسية لنظام التعليم التي عمل الملك عبدالعزيز على تحقيقها؟

السؤال الثالث:

ما العوامل التي دفعت الملك عبدالعزيز إلى تأسيس مديرية المعارف عام ١٣٤٤هـ قبل إصدار التعليمات الأساسية للأمارة والحكم عام ١٣٤٥هـ؟

السؤال الرابع:

ما أهم القرارات والإجراءات التي اتخذها الملك عبدالعزيز لتطوير المؤسسات التربوية في ذلك الوقت؟

السؤال الخامس:

ما أهم الصعوبات التي واجهها الملك عبدالعزيز في سبيل نشر التعليم وتعميمه بين المواطنين (ترتب حسب الأهمية رجاءً)، وكيف تم التغلب عليها أو تذليلها؟

السؤال السادس:

ما العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية ... الخ) التي حرص الملك عبدالعزيز على تهيئتها والتي ساعدت على نشأة نظام التعليم وتطوره؟

السؤال السابع:

كيف أقنع الملك عبدالعزيز الآخرين بأهمية التعليم؟ وما أهم الخطوات التي اتخذها من اجل دفع المواطنين بإلحاق أبنائهم بالتعليم؟

السؤال الثامن:

ما الخطوات التي كانت تتخذ في مرحلة التخطيط للتعليم في عهد الملك عبدالعزيز ؟

السؤال التاسع:

كيف زرع الملك عبدالعزيز الثقة والاحترام مع من عملوا معه في تأسيس التعليم في المملكة؟ وكيف كان تقديره لهم عند إنجاح حلمه ؟ وما أنواع الحوافز التي كان يستخدمها معهم؟

السؤال العاشر:

كيف استطاع الملك عبدالعزيز إيجاد التوازن و التكامل الهام بين ثقافة التراث التربوي العربي الإسلامي والثقافة المعاصرة ؟

التاريخ / ١٢ / ١٤٢١ هجريه

ملاحظة: في حالة عدم كفاية الورقة، آمل إضافة ورقة أخرى . وشكراً

٥

ردود الخطابات

بسم الله الرحمن الرحيم

A. A. Khowaiter
P.O.Box 539
Riyadh 11421
Kingdom of Saudi Arabia

...العزيز بن عبدالله الخويطر
ص. ب: ٥٣٩
الرياض ١١٤٢١
المملكة العربية السعودية

Date: ....

...يخ: ١٤٢٢/١/٦

حضرة المكرم الابن الأستاذ جبير بن محمد الجبير حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

وصلني خطابكم الكريم ومعه الاستفسارات التي رأيتم توجيهها

وقد أجبت عليها بما رأيته متفقاً مع مرمى السؤال

أرجو أن يكون ما أبديته وافياً بالغرض، وأرجو عدم

التردد في سؤالي عما يعن لكم مما تجدون أني يمكن أن أفيد فيه.

وفقكم الله.

الراجي لكم التوفيق والنجاح

عبدالعزيز الخويطر

بسم الله الرحمن الرحيم

عبد الوكيل أحمد عبد الواسع

التاريخ/ ٣٠/١٢/ ١٤ هـ
الموافق/ / / ١٩٩ م

سعادة الأخ الكريم / الأستاذ جميل محمد جعبر

مع جميل التحيات

أشجاني خطابكم الكريم أخبرتكم استمارات
الدراسة التي تقوم بها لاستطلاع الرأي عن
نشأة وتطور التعليم عند الملك عبد العزيز رحمه الله
راجيا أن يكون ما سجلته لكم نافعا ومفيدا
ومتمنيا لكم التوفيق والسداد في الحصول على درجة
الدكتوراه من جامعة أم القرى في موضوع (الفكر الإداري
الاستراتيجي للملك عبد العزيز في نشأة وتطور التعليم
في المملكة)

وتقبلوا جميل الإكبار

أخوكم

عبد الوكيل أحمد عبد الواسع

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
مجلس الشورى
مكتب الأمين العام

الرقم
التاريخ ٥ / ٣ / ١٤٢٢هـ
المرفقات

الأخ الكريم حمد بن محمد الجبير المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

فإن البحث المشمول بالآتي:

١- الأسئلة مجابة بما استطعت إدراكه منها سابقاً في ضوء صياغتها

٢- نسخة من بحث كتبته عن التعليم تناول باختصار جهود مرحلة البدايات الأولى.

٣- نسخة من كتاب فضيلة الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله آل الشيخ عن التعليم وبداياته (النسخة مستعارة من مجلس الشورى حيث أنني لم أجد نسختي الشخصية وربما تكون أحد الإخوة قد استعارها ولم يعدها)

آسف على تأخري بالرد، وأرجو أن تحكم لي وعلي في ضوء ما دار بيني وبينك عند لقائنا تلك الليلة في المنزل.

مع أطيب تحياتي،

أخوك
حمود البدر

تلفون : ـ تلكس ٤٠٧٩٩٩ شورى اس جي ـ ص.ب ٦٣٣٩٣ الرياض ١١٥١٦ ـ المملكة العربية السعودية الرمز البريدي ١١٢١٢
Tel. - Tlx. 407999 SHURA SJ - P.O. Box 63393 Riyadh 11516 Kingdom of Saudi Arabia Code No. 11212

بسم الله الرحمن الرحيم

DR. ALI M. TOWAGRY

Tel & Fax 4780163
P.O. Box3908 Riyadh (11481)
Kingdom Of Saudi Arabia

الدكتور علي بن محمد التويجري

تلفون وفاكس
ص.ب الرياض
المملكة العربية السعودية

سعادة المكرم الأستاذ جبير بن محمد بن جبير

حفظه الله.

تحية وسلاماً وبعد: تلبية لرغبتكم الإجابة على الاستبانة التي أرفقتموها بخطابكم المؤرخ في بدون.

يسرني أن أرفق لكم من جانبي محاولة الإجابة على التساؤلات، أرجو أن تكون معينة لتحقيق أهداف الدراسة. مع إعجابي بالتخصص بصياغة الأسئلة وتنظيمها، وتدرجها، وأناقتها. وهذا جانب مهم في مثل ذلك

على أنني أرى الاستعانة بفكر وتوجيه والدكم حفظه الله. خصوصاً أنه في هذا المجال، وأستاذ في الإدارة فكراً وعلماً وعملاً.

أتمنى لك من الله التوفيق، ومن المشرفين على الرسالة المؤازرة وحسن التوجه والتوجيه

والله يحفظكم.

المخلص

علي بن محمد التويجري

١٤٢١/٢/٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

Kingdom of Saudi Arabia
Majlis Ash Shura
Members' Affairs Department

المملكة العربية السعودية
مجلس الشورى
إدارة شئون الأعضاء

عزيزى الأخ الكريم / جبير بن محمد بن جبير **الموقر**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

أشكر لك أتاحة الفرصه لي لأبداء الرأى فى أداة جمع المعلومات لرسالة الدكتوراه التى تنوى القيام بها .

وحيث أن الحكم على الأداة بشكل علمى ودقيق كان يستلزم الأطلاع على خطة البحث كامله لمقارنة محتوى الأستماره بموضوع الدراسه وأهدافها ولكن نظراً لأن هذا لم يتم فعليه تجدون مادونته من ملاحظات وتصورات عن الدراسه مما أرسل لي من أوراق .

أرجو أن تجدوا فيها مايعين .. كما أرجو فى الوقت نفسه أن لاتتردد فى الأتصال بى عندما تجد أنه بالأمكان أن أقدم لك أى خدمه ممكنه حول دراستك ..

ولك منى كل تحيه وتقدير .. ودعائى لك بالتوفيق يا(دكتور) أنشاء الله قريباً .

والله يرعاك ،،،

أخيكم

أ.د محمد بن عبد الله حجر الغامدى

عضو مجلس الشورى

٢٤/١٢/١٤٢١هـ

الرقم : ____________ المرفقات : ____________

التاريخ : ____________

المملكة العربية السعودية
مجلس الشورى
الأمانة العامة
الإدارة العامة لتنظيم الجلسات والاجتماعات

مسودة جلسات المجلس

التاريخ ....

الله

أخي الوزير الدكتور جبير

بارك الله

أبعث لكم الإجابات من أهل أحد

تعني ولو ببعض الأمر .

لما أردت استفسار أو بحثه

يمكنك مكالمتي على البيت

أو المكتب

أو الجوال ... وذلك

أسعد الأحوال .

تمنياتي ودعواتي لك بالتوفيق

أخوكم

زيد

٦

قائمة البحوث

قائمة المبحوثين

الرقم	الاســــــــم	الخـــــــــبرات
١	صاحب المعالي الشيخ محمد بن إبـراهيم بن جبير	**رئيس مجلس الشورى حالياً**. وزير العدل، وزير الدولة عضو مجلس الوزراء، رئيس مجلس القضاء الأعلى، رئيس ديوان المظالم، خريج مدرسة دار التوحيد (الدفعة الأولى)، خريج كلية الشريعة بمكة المكرمة (الدفعة الأولى).
٢	صاحب المعالي الدكتور عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر	**وزير الدولة عضو مجلس الوزراء حالياً**، وزير المعارف، وزير الصحة، مدير جامعة الملك سعود، أول طالب سعودي يحصل على درجة الدكتوراه من خارج المملكة.
٣	صاحب المعالي الشيخ عبدالوهاب أحمد عبدالواسع	**مستشار بالديوان الملكي حالياً**، وزير الحج والأوقاف، وكيل وزارة المعارف.
٤	صاحب الفضيلة الشيخ غنيم بن مبارك الغنيم	**عضو مجلس القضاء الأعلى حالياً**، خريج دار التوحيد، خريج كلية الشريعة بمكة المكرمة.
٥	صاحب الفضيلة الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله المسند	**متقاعد حالياً**، رئيس تعليم البنات، مدير المعاهد العلمية، خريج دار التوحيد، خريج كلية الشريعة بمكة المكرمة.
٦	صاحب المعالي الشيخ محمد بن عبدالعزيز الدريبي	**مستشار بوزارة الداخلية حالياً**، وكيل وزارة الداخلية للشئون الأمنية، خريج مدرسة الأمراء.
٧	صاحب المعالي الدكتور حمود بن عبدالعزيز البدر	**الأمين العام لمجلس الشورى حالياً**، وكيل جامعة الملك سعود.
٨	صاحب السعادة الدكتور زيد بن عبدالمحسن آل حسين	**عضو مجلس الشورى حالياً**، مدير مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث الإسلامية، خريج دار التوحيد، خريج كلية المعلمين بمكة المكرمة.
٩	صاحب السعادة الشيخ عبدالله بن حمد الحقيل	**متقاعد حالياً**، الأمين العام لدارة الملك عبدالعزيز.
١٠	صاحب السعادة الدكتور علي بن محمد التويجري	**متقاعد حالياً**، الأمين العام لمكتب التربية لدول الخليج العربية، خريج دار التوحيد.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين